

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Kateřina BAŠOVÁ

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

**Strategické řízení rozvoje města  
Pardubic**

Kateřina Bašová

Bakalářská práce

2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina BAŠOVÁ**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**  
  
Název tématu: **Strategické řízení rozvoje města Pardubic**

### Zásady pro vypracování:

#### Stanovení cílů práce

1. Strategické řízení podniku vs. města
2. Strategické řízení rozvoje českého krajského města
3. Charakteristika města Pardubic
4. Strategické řízení rozvoje města Pardubic
5. Aktuální problémy města Pardubic a návrh jejich řešení
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- Glen Wright, Juraj Nemeč, Management veřejné správy, Praha 2003 Ekopress
- Thomson John, Martin Frank, Strategic management, London: Thomson Learning 2005
- Keřkovský M., Vykypěl O., Strategické řízení, Teorie pro praxi, Praha:C. H. Beck 2006
- Strategický plán rozvoje města Pardubic [online]. Pardubice: Magistrát města Pardubic, 2007 - [cit. 19. červen 2009].  
Dostupné na WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/dulezite-informace/strategicky-plan.html>>
- Strategický plán rozvoje Pardubického kraje [online]. Pardubice: Regionální rozvojová agentura Pardubického kraje, 2009 - [cit. 19. červen 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.pardubickykraj.cz/article.asp?thema=4011&item=55061&category=>>

Vedoucí bakalářské práce:

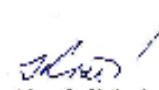
**Ing. Aleš Horčíčka**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**

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

I.S.

  
Ing. Marcela Kořená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. srpna 2009

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 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 26. 04. 2010

.....  
Kateřina Bašová

**Poděkování:** Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Aleši Horčíčkovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Kateřině Sedláčkové z oddělení správy dotací, projektů a strategického plánování Magistrátu města Pardubice a paní Dianě Látové z personálního úseku Magistrátu města Pardubice za poskytnuté informace a konzultace.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou strategického řízení rozvoje města Pardubic. První část vysvětluje základní pojmy, které se vztahují k strategickému řízení. Druhá část je rozdělena do 3 kapitol. V první kapitole je provedena deskripce strategického řízení rozvoje českého krajského města v obecné rovině. Druhá kapitola charakterizuje statutární město Pardubice. Strategické řízení rozvoje města Pardubic se zaměřením na vzdělávání pracovníků Magistrátu města Pardubic je obsahem třetí kapitoly. Třetí část se zabývá stávajícími problémy zatěžujícími statutární město Pardubice a uvádí možné návrhy na jejich řešení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategie, strategické řízení, strategický plán, regionální operační programy, vzdělávání ve veřejné správě.

## **TITLE**

Strategic Management of the Pardubice City

## **ANNOTATION**

This bachelor work is concerned with strategic management of the Pardubice City. The first part is focused on explanation of basic terms in the field of strategic management. The second part is divided into three chapters. The first chapter deals with the general description of strategic management in a typical Czech regional capital. The second chapter describes the statutory city of Pardubice. The subject of the third chapter is strategic management of the Pardubice City, focusing on education of employees. The third part is concerned with present problems in the statutory city of Pardubice and with suggestion how to solve these problems.

## **KEYWORDS**

Strategy, strategic management, strategic plan, regional operational programmes, education in public administration.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Strategické řízení podniku vs. města .....	10
1.1 Terminologie .....	10
1.2 Strategické řízení .....	11
1.3 Komparace managementu v soukromém a veřejném sektoru .....	15
1.3.1 Soukromý sektor .....	16
1.3.2 Veřejný sektor .....	17
1.3.3 Porovnání .....	18
1.3.4 Public Private Partnership .....	19
2 Strategické řízení rozvoje českého krajského města .....	22
2.1 Kraje a krajská města .....	22
2.1.1 Samostatná působnost kraje .....	23
2.1.2 Přenesená působnost kraje .....	23
2.1.3 Hlavní orgány kraje .....	24
2.1.4 Krajské uspořádání v ČR .....	25
2.2 NUTS .....	26
2.2.1 Regionální operační programy – ROP .....	26
2.2.2 Regiony soudržnosti .....	27
3 Charakteristika města Pardubic .....	30
3.1 Historie města .....	30
3.2 Současnost .....	33
4 Strategické řízení rozvoje města Pardubic .....	35
4.1 Strategický plán rozvoje města Pardubic .....	37
4.1.1 Strategická vize města Pardubic .....	37
4.1.2 Přitažlivé, aktivní město .....	37
4.1.3 Životní prostředí a bydlení .....	39



4.1.4	Doprava.....	41
4.1.5	Ekonomický rozvoj, vzdělávání a příprava pracovní síly.....	42
4.2	Personální práce a její úloha v organizaci .....	44
4.2.1	Řízení lidských zdrojů .....	45
4.2.2	Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě .....	46
4.2.3	Vzdělávání pracovníků Magistrátu Statutárního města Pardubice .....	47
5	Aktuální problémy města Pardubic a návrh jejich řešení .....	49
5.1	Souhrnná SWOT analýza Statutárního města Pardubice .....	49
5.2	Slabé stránky města a možné budoucí hrozby s návrhy řešení.....	50
5.2.1	Aktuální slabé stránky města .....	50
5.2.2	Možné budoucí hrozby .....	53
	Závěr.....	57
	Literatura .....	59
	Seznam tabulek.....	63
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam zkratk.....	65
	Seznam příloh.....	66

## Úvod

Vznik a vývoj měst byl vždy ovlivňován mnoha faktory. Některé z nich byly pro ně přínosem, jiné však nikoliv. V současné době se rozvoj a strategie každého města odvíjí především od toho, jak je místní zastupitelstvo schopno analyzovat problémy a rozhodovat o nich v dlouhodobém časovém horizontu. Tyto činnosti mohou být usnadněny využitím koncepčních dokumentů, jako je například strategický plán města, který stanoví základní koncepci rozvoje.

Současné řízení organizací ve veřejné správě se mění na celém světě. Důvody změn jsou různé, jejich kořeny jsou však jednotné. Bylo provedeno mnoho inovací, přičemž je snahou využívat nové trendy objevující se ve veřejné správě, jako jsou New Public Management, model CAF, model EFQM, benchmarking a další. V souvislosti s nutností změn byla provedena reforma veřejné správy, která přinesla převrat v zaběhlých postupech úředníků, vyvolala tlak na zlepšení jejich přístupu k občanovi a na kvalitu poskytovaných služeb.

Tématem bakalářské práce je strategické řízení rozvoje města Pardubic. Podnětem pro výběr tohoto tématu byla snaha získat informace o vnitřních procesech na magistrátu města Pardubic, které přispívají k jeho dlouhodobému rozvoji a tím tak získat větší přehled o městě, kde nyní autorka žije a studuje.

**Cílem bakalářské práce je formulovat teoretická východiska strategického řízení, charakterizovat jeho jednotlivé fáze, shrnout současné řízení rozvoje Statutárního města Pardubice především z pohledu vzdělávání zaměstnanců Magistrátu a poukázat na současné slabé stránky a možné budoucí hrozby pro město, které brání v jeho rozvoji a navrhnout jejich případné řešení.**

Při zpracovávání první části bakalářské práce bylo využito rešerší odborné literatury a článků. Druhá část vychází ze strategického plánu města Pardubic a z informací o vzdělávání jednotlivých zaměstnanců magistrátu, které byly autorce poskytnuty při konzultacích na Magistrátu města Pardubic. Rozbor strategického plánu byl proveden pomocí SWOT analýzy, jež je nerozšířenější metodou pro analýzu vlivu externího okolí, slabých a silných stránek spojených s jednotlivými klíčovými oblastmi rozvoje. SWOT analýza rozebírá klíčové oblasti: doprava, ekonomický rozvoj, vzdělávání, příprava pracovní síly, životní prostředí, bydlení a přitažlivé aktivní město.

Strategické řízení Pardubic spadá do působnosti magistrátu, jehož hlavní náplní práce je zajištění bezproblémového chodu celého města. Je tedy samozřejmé, že všichni zaměstnanci úřadu musí mít odborné znalosti a odpovídající kvalifikaci. V minulosti práce úředníka ve veřejné správě nevyžadovala mít speciální vzdělání nebo schopnosti. Bez potřebného tlaku na efektivnost výkonu, tak došlo k odcizení úředníků od občanů, což je v dnešní době nepřijatelné. Proto byl schválen zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje povinnost všem pracovníkům magistrátu absolvovat různé vzdělávací kurzy, aby mohli držet krok se všemi inovacemi vznikajícími ve veřejné správě. Hlavním cílem zákona bylo také zajištění kvalitního, efektivního a nestranného výkonu veřejné správy. Avšak správné řízení úřadu nezávisí pouze na požadované kvalifikaci úředníků, ale závisí také na bezchybném provádění veškeré personální práce a na dalších činnostech, které se na magistrátech provádí.

Ačkoliv bylo ve veřejné správě vykonáno mnoho změn, nijak to však nepomohlo k odstranění aktuálních problémů zatěžujících Pardubice, a které nesouvisí s vnitřním uspořádáním úřadu, ale z větší části pramení z nedostatku financí. K dalším komplikacím přispívá i fakt, že v letošním roce dostane Magistrát města Pardubic do svého rozpočtu menší objem peněz, než v předchozích letech. Příčina tkví ve snížení daňového výnosu, kvůli kterému musí vedení města provádět škrty ve všech oblastech činností magistrátu. Například na mzdy zaměstnanců připadne o devět milionů méně než loni (což je více než osm procent) a téměř o pět milionů nižší bude mít rozpočet i městská policie. Proti roku 2009 budou kráceny příspěvky jak pardubickému divadlu, komorní filharmonii, kulturnímu centru, tak i základním a mateřským školám. Méně peněz bude i v programech podpory kultury a sportu.

Vytváření strategií a strategických plánů je v současné době nepostradatelné, ať už se jedná o podnik nebo město, přičemž ve městě by měl být kladen ještě větší důraz na jejich vytváření a dodržování, jelikož veškeré řízení, které se zde uskutečňuje, je financováno z veřejných financí. Při dnešní potřebě šetřit ve všech oblastech veřejného sektoru kvůli snížení státního dluhu je velice důležité, aby veškeré finanční zdroje byly použity s co největší zodpovědností. A i když není tvorba strategického plánu stanovena zákonem, je v zájmu daného územního celku tento dokument sestavovat a usilovat o jeho realizaci. Tento plán by proto měl být koncipován tak, aby byl schopen reagovat na dynamické změny okolí provázející celkový vývoj a současně být i transparentní pro laickou veřejnost.

# 1 Strategické řízení podniku vs. města

Strategické řízení je základním procesem, který stanoví záměry, vize a cíle organizace. Každá firma byla založena s určitou vizí a jejím úkolem by mělo být tuto vizí naplnit. Je velmi důležité, aby věděla, kam a kudy chce jít, a co musí udělat pro to, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí starat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově rozvíjí okolní prostředí. Z analýzy uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směřovat své aktivity v budoucnosti.<sup>1</sup>

## 1.1 Terminologie

*„Management<sup>2</sup> se charakterizuje jako soubor přístupů (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení soustavy cílů organizace. Je to proces nebo forma práce, která zahrnuje vedení nebo řízení skupiny lidí směrem k cílům organizace.“*

**Manažer** je ten, kdo pracuje s lidmi, koordinuje jejich aktivity a je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.

Obecně se manažeři dělí podle úrovně:

- nejnižší (první stupeň, manažeři první linie),
- střední (druhý stupeň, manažeři druhé linie),
- vrcholová (nejvyšší stupeň, top manažeři).

Do skupiny manažerů první linie patří mistři, vedoucí dílen apod., tedy manažeři, kteří jsou přímo v kontaktu se zaměstnanci, řídí a usměrňují jejich výkonnou práci a provádí operativní rozhodnutí přímo vzhledem k situaci.

Střední manažeři představují velkou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Můžeme sem zařadit vedoucí různých útvarů (vývoj, výroba, kontrola, zásobování, odbyt, finance atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací (bývá to až 40% jejich pracovního času).

---

<sup>1</sup> *Strategické řízení* [online]. 2010 [cit. 2010-02-10]. Oficiální internetové stránky strategického řízení. Dostupné z WWW: <[http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html)>

<sup>2</sup> BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Management*. Vyd. 1. Univerzita Pardubice, 2007. 11 s. ISBN 80-7194-828-4-55-7104-05

Vrcholoví manažeři usměřují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí hospodářskou politiku firmy spojenou se strategickými plány.<sup>3</sup>

*„Podnikem<sup>4</sup> se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“* Tento pojem někdy splývá s pojmem firma, neboli názvem pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. V praxi může být ale jeden podnik pouze jednou provozovnou velké firmy, pouze tedy její určitou částí.

**Strategie** má svůj původ v řeckém *strategos* tj. umění vojevůdce. Z toho vyplývá, že strategie se dříve chápala jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a používala se většinou při vojenských operacích. Její aplikace v podnicích začala až na počátku 60. let 20. století.

Dnes strategie představuje zaměření, řízení a rozsah činností podniku v dlouhém období (5 let a více) a umožňuje podniku dosáhnout výhody prostřednictvím uspořádání jeho zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem uspokojení potřeb trhu.

## 1.2 Strategické řízení

Podstatou strategického řízení je získávání komparativní výhody, která obecně charakterizuje situaci, kdy je jeden ze subjektů ekonomického vztahu v některé činnosti produktivnější než všichni ostatní.

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízení objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určující vývoj ekonomického subjektu a jeho věcnou stránku. Součástí strategického řízení je strategický plán, jehož podrobná charakteristika se nachází v kapitole 4.

*„Proces strategického řízení<sup>5</sup> je definován jako posloupnost událostí a aktivit provádějící deskripci měnících se jevů v čase“.*

---

<sup>3</sup> BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Management*. Vyd. 1. Univerzita Pardubice, 2007. 9 s. ISBN 80-7194-828-4-55-7104-05

<sup>4</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník a související předpisy

<sup>5</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Grada Publishing a. s., 2007. 26-28. ISBN 978-80-247-1911-5

Za strategické řízení můžeme označit takové řízení, které neustále vytváří a určuje směr vývoje organizace a její aktivity. Je to každodenní rozhodování o tom, jak se vyvarovat vznikajícím změnám v daném prostředí. Organizace musí efektivně reagovat na výzvy, problémy i příležitosti. Je to stále nekončící proces. Každá strategicky řízená organizace musí být natolik flexibilní, aby mohla přijmout a správně reagovat na vznikající změny.

### **Fáze strategického řízení**

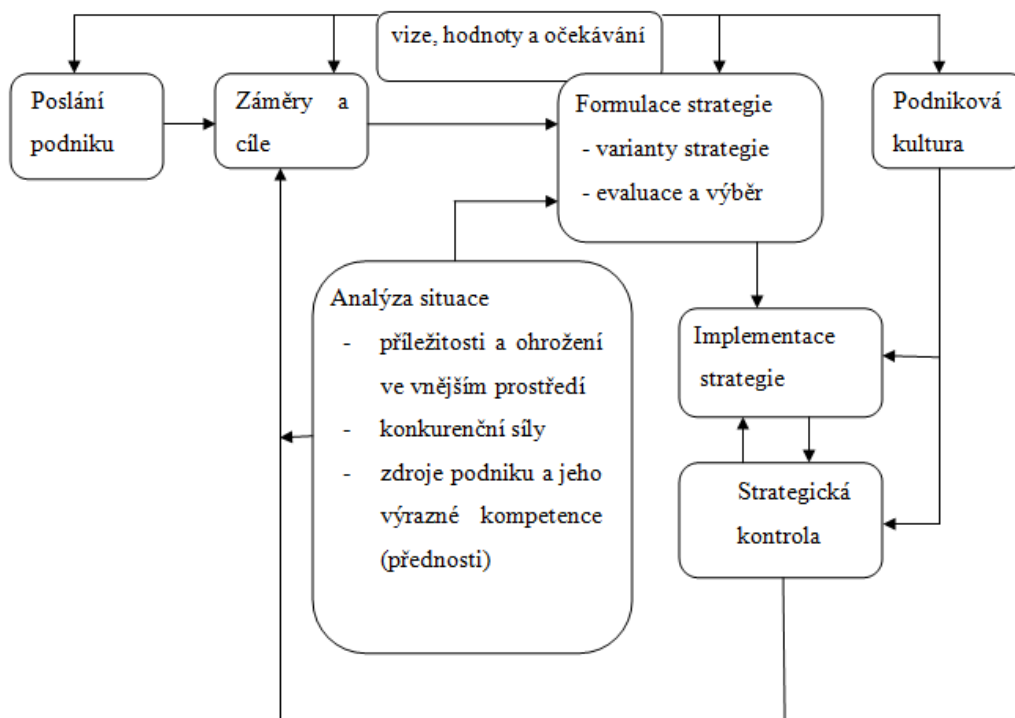
- 1. Identifikace vize** má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti a určit přesně to, čeho chce firma dosáhnout. Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které firma bude podnikat. Je třeba zvážit celé spektrum podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka. Tyto prvky podávají základní informaci o charakteru podniku, jeho identitě a směřování. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve strategickém poslání podniku, které zeširoka formuluje budoucí směr rozvoje podniku.
- 2. Analýza vnějšího prostředí** organizace se snaží najít okolní faktory a jejich vliv na fungování organizace. Příkladem analýzy vnějšího prostředí je PEST analýza, tedy analýza politického prostředí (možnost války, demokracie, atd.), ekonomického prostředí (HDP, HNP, důchody, příjmy obyvatelstva, atd.), sociálního prostředí (zvyky, jazyk, atd.) a technologické (věda a výzkum, infrastruktura, atd.), popřípadě se může tato analýza rozšířit o legislativu a environmentální politiku.
- 3. V rámci analýzy vnitřního prostředí** vedení zjišťuje, jaký je stav všech aktivit uvnitř organizace a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Tato analýza zahrnuje hodnocení současné mise, strategické cíle, silné a slabé stránky organizace.  
Analýzu vnějšího a vnitřního prostředí spojuje SWOT (TOWS) analýza, která porovnává silné a slabé stránky organizace, tedy sílu vnitřního prostředí s příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí. Bližší vysvětlení SWOT analýzy se nachází v kapitole 4.
- 4. Formulování strategie** se zabývá hodnocením dosavadní mise a cílů organizace a stanovením nápravy, pokud došlo k odchylce od původního očekávání. Tato složka strategického řízení podává odpověď na otázku, jakým způsobem bude

stanovených cílů dosaženo. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Podniková strategie je sice skutečně záležitostí vrcholového řízení, ale kromě toho jsou nutné strategie pro jednotlivé funkcionální oblasti (výroba, marketing, finance, lidské zdroje atd.) a pro samostatné organizační jednotky. Obsah strategie odráží podnikatelské mínění o dlouhodobém zaměření podniku, o potřebě nových iniciativ a o akcích zajišťujících podniku trvalý úspěch.

5. **Implementace** se snaží o sladění organizační struktury, systémů a procesů se zvolenou strategií. Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do administrativní oblasti. Role manažerů spočívá zejména v tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu, vytváření finančních plánů a programů podporujících strategii, tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii, zajištění motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů, tvorbě podnikové kultury, zavedení postupů a procedur, které budou podporovat realizaci strategie, využití manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace.
6. Poslední fází strategického procesu je **hodnocení** a **kontrola** strategie, která se zabývá monitorováním vývoje implementace zvolené strategie a následně pak iniciuje nápravný krok, pokud je nutný. Je potřeba přizpůsobovat strategii, v případě že se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat. Dále se může ukázat, že některé faktory při zavádění strategie nepůsobí tak, jak se očekávalo a tomu je třeba se přizpůsobit. Měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategie mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2002. 238 s. ISBN 80-213-0922-9



**Obrázek 1: Integrovaný model procesu strategického řízení**

**Zdroj:** IVANA, Tichá; HRON, Jan. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Česká zemědělská univerzita, Praha 2002. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.

### Výhody strategického řízení

Bylo prokázáno, že firmy používající koncepty strategického řízení mají následující výhody:

- organizace se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti, místo aby jen reagovala na její tvorbu,
- firma může iniciovat a ovlivňovat aktivity ve svém okolí, nejen na ně reagovat,
- dochází k formulaci optimální strategie použitím systematictějších a logičtějších přístupů při výběru strategie,
- mohou si lépe uvědomit nebezpečí a hrozby v externím prostředí působnosti firmy,
- ovlivňují a minimalizují dopady neočekávaných změn,
- následně je pak méně zdrojů a času věnováno nápravě chyb nebo špatných rozhodnutí,
- strategie umožňuje, aby hlavní rozhodnutí podporovala dosažení stanovených cílů,
- strategické řízení objasňuje odpovědnost každého pracovníka firmy.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Grada Publishing a. s., 2007. 26-28. ISBN 978-80-247-1911-5

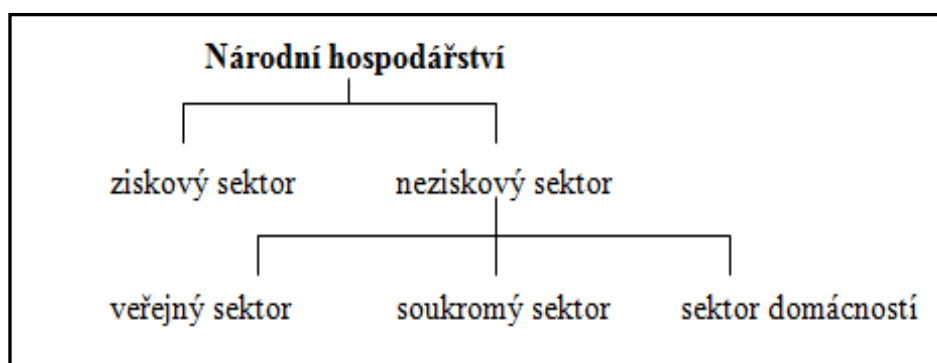


### 1.3 Komparace managementu v soukromém a veřejném sektoru

Národní hospodářství<sup>8</sup> je členěno z několika hledisek, a to z hlediska kritérií: odvětví, sektoru<sup>9</sup>, prostoru, vlastnictví a způsobu financování. Z důvodu zachování návaznosti jednotlivých kapitol se bude bakalářská práce zabývat dále pouze kritériem vlastnictví a způsobu financování.

**Kritérium vlastnictví** je jedno ze základních hledisek, podle kterého je možné strukturovat národní hospodářství. Přitom vlastnictví se dá rozdělit na vlastnictví soukromé a veřejné. V praxi se nevyskytují pouze striktně oddělené formy, ale existují i ekonomické subjekty, ve kterých se tyto dvě vlastnictví prolínají, např. v případě akciové společnosti může určitý počet akcií vlastnit obec či stát a určitý počet akcií mohou vlastnit i soukromé osoby.

**Kritérium způsobu financování** má také vlastní dělení. Pro lepší přehlednost je znázorněno v následujícím schématu.<sup>10</sup>



Obrázek 2: Členění národního hospodářství

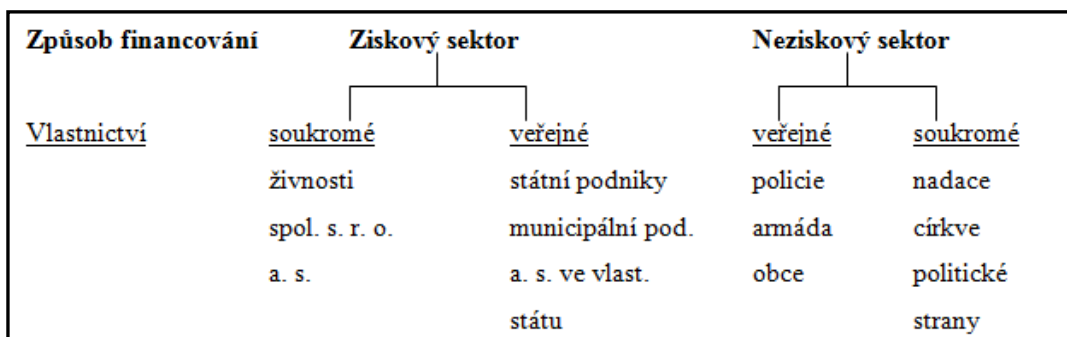
**Zdroj:** TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Vyd. 1. Professional Publishing, Praha 2008. 26 s. ISBN 978-80-86946-79-5

<sup>8</sup> **Národní hospodářství** představuje soustavu subjektů, jež provádějí ekonomickou činnost – vyrábějí, spotřebovávají, investují, realizují důchodové a finanční transakce na území určitého státního útvaru.

<sup>9</sup> **Sektor** tvoří soubor odvětví, která jsou charakteristická tím, že mají shodné podmínky růstu produktivity práce a současně shodnou míru vlivu na produktivitu práce národního hospodářství.

<sup>10</sup> TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Vyd. 1. Professional Publishing, 2008. 29 s. ISBN 978-80-86946-79-5

Jak již bylo zmíněno veřejný sektor lze chápat dvojitým způsobem. První pohled vychází z typu vlastnictví, druhý ze způsobu financování. Pro lepší představu vzájemného vztahu kritéria vlastnictví a způsobu financování je uvedeno další schéma.



**Obrázek 3: Vzájemný vztah kritéria vlastnictví a způsobu financování**

**Zdroj:** TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Vyd. 1. Professional Publishing, Praha 2008. 29 s. ISBN 978-80-86946-79-5

### 1.3.1 Soukromý sektor

V obecné rovině se tento sektor vyznačuje jednoznačně definovaným vlastnickým právem fyzické či právnické osoby, která má právo se svým vlastnictvím nakládat a spravovat jej a jinak o něm rozhodovat. Musí ovšem také nést důsledky vycházející z jeho vlastnictví. Soukromý sektor může figurovat jak v ziskové, tak v neziskové části systému národního hospodářství, ovšem častější bývá jeho zapojení do tržního sektoru, neboť jedním ze základních důvodů existence soukromých společností je zisk. Jejich figurování v neziskovém sektoru je tak podmíněno určitou formou saturace ze strany veřejného sektoru, a to ve formě dotací či daňových úlev.

Existují různé formy soukromého vlastnictví od živnostenské formy, přes společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti až po nadnárodní akciové společnosti. Všechny tyto instituce spadají do ziskového neboli tržního sektoru. V oblasti národního hospodářství, kde není hlavní prioritou zisk, ale užitek, pak formu soukromých společností tvoří neziskové organizace.<sup>11</sup>

**Strategické řízení** zahrnuje v soukromém sektoru mnoho činností. Strategické plány se mohou vytvářet například při dlouhodobém plánování výroby, snižování nákladů nebo naopak zvyšování zisku, ochraně životního prostředí, řízení lidských zdrojů a podobně.

<sup>11</sup> OSTŘÍŽEK, Jan a kol. *Public Private Partnership – příležitost a výzva*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007. 4 s. ISBN 978-80-7179-744-9

### 1.3.2 Veřejný sektor

Představuje tu část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí prostřednictvím veřejných rozpočtů, jejichž příjmy jsou tvořeny především z daní na principu nenávratnosti, neekvivalence a nedobrovolnosti. Rozhoduje se zde veřejnou volbou (většina rozhodnutí je předmětem politického hlasování, kdy hlasy peněžní jsou nahrazeny hlasy voličů) a všechna rozhodnutí podléhají veřejné kontrole. Tato kontrola představuje soustavné hodnocení již nastalých, stávajících či budoucích jevů a procesů ve veřejném sektoru, a to prováděné ve veřejném zájmu. Její podstata spočívá v zjištění skutečnosti o kontrolovaném jevu, ve srovnání skutečného stavu se stavem očekávaným a ve zjištění případných odchylek a jejich odstranění. Z hlediska subjektu lze veřejnou kontrolu dělit na laickou (vlastní občanskou kontrolu a kontrolu volenými zastupitelskými orgány) a kontrolu profesionální (odbornou).

Veřejný sektor je typický tím, že v něm jako vlastník vystupuje některý ze subjektů veřejné správy (veřejná správa je představována výkonem státní správy a samosprávy), který tento sektor navíc spravuje a řídí. Jeho posláním je předcházet a řešit důsledky selhání trhu (mikroekonomické a makroekonomické) při realizaci ekonomického a sociálního růstu a rozvoje země.<sup>12</sup>

K naplnění uvedeného poslání musí veřejný sektor splnit soustavu určitých funkcí. Přisuzují se mu následující funkce:

- ekonomická – např. zajištění produkce veřejných statků, rozvoj lidského potenciálu, vytváření pracovních příležitostí,
- sociální – např. zvyšování kvality života občanů, uspokojení individuálních potřeb chudých občanů,
- politická – např. zajištění demokratických principů ve společnosti, zabránění nepokojům a stávkám,
- etická – např. podpora solidarity občanů, ovlivňování hodnotového žebříčku obyvatel.

Někdy jsou s tímto sektorem spojovány i jiné funkce, a to funkce alokační, redistribuční a stabilizační, které jsou odvozovány od funkcí veřejných financí.

---

<sup>12</sup> STRECKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Vyd. 1. Computer Press. 1998. 6-29 s. ISBN 80-7226-112-6

Uvedené funkce spolu velice úzce souvisí, přičemž mají v podstatě dvojí povahu:

- produkce statků, kdy veřejný sektor zajišťuje pro obyvatele určité statky,
- finanční transfery, kdy veřejný sektor poskytuje obyvatelům finanční prostředky z veřejných rozpočtů.<sup>13</sup>

**Strategického řízení** veřejného sektoru spadá do působnosti veřejné správy. Do této oblasti činností můžeme zařadit dlouhodobé řízení lidských zdrojů, dále pak ochranu životního prostředí, zadávání veřejných zakázek, otázky udržitelného rozvoje a další.

### 1.3.3 Porovnání

Již dlouhou dobu se vede diskuze o tom, zda se management ve veřejném a v soukromém sektoru liší. Mnoho inovací ve veřejných organizacích bylo inspirováno managementem soukromého sektoru a existuje mnoho případů, kdy byla určitá metoda nejdříve použita v podnicích a pak v územních samosprávních celcích (systém plánování, programování a rozpočtování). Dnes jsou rozdíly v managementu těchto dvou sektorů podstatně menší, protože se ztrácí hranice mezi soukromými a veřejnými organizacemi.

#### **Základní oblasti odlišností veřejné a soukromé organizace.**

- Veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, nikoliv na základě potřeb určených trhem. Tento rozdíl zvýrazňuje neexistence ziskového motivu u veřejných organizací.
- V soukromém sektoru je možné měřit výkonnost, což však ve veřejném sektoru nelze. Veřejným organizacím tak chybí jasný systém měření efektivnosti a výkonnosti.
- Management ve veřejném a v soukromém sektoru působí v rozdílném právním prostředí.<sup>14</sup>

#### **Veřejný sektor se vyznačuje:**

- vysokou diverzifikací<sup>15</sup> ve srovnání se soukromým sektorem,
- orientací konkurenčního soupeření na zabezpečení zdrojů,
- vyšší rolí ideologie a politiky oproti soukromému sektoru,
- snahou vykázat co největší užitek za přidělené finanční prostředky,
- silnějším centrálním řízením top managementem oproti soukromému sektoru.

<sup>13</sup> STRECKOVÁ, Yvonne; MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Vyd. 1. Computer Press. 1998. 6-29 s. ISBN 80-7226-112-6

<sup>14</sup> WRIGHT Glen, NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy - teorie a praxe*. Vyd. 1. Ekopress, s. r. o., 2003. 24-26 s. ISBN 80-86119-70-X

<sup>15</sup> **Diverzifikace** neboli strategie podnikání se snaží snižovat rizika tím, že se nespolehá na jediný produkt, nýbrž rozděluje své aktivity do různých oblastí a podobně.

Cíle veřejných organizací jsou podstatně komplexnější a dosahují se obtížněji než v podmínkách soukromého sektoru, kde je hlavním ukazatelem zisk. Komerční organizace odpovídají za své výsledky svým akcionářům a jenom v omezené míře také společnosti. Veřejné organizace a jejich manažeři musí umět reagovat na různorodou poptávku danou prostřednictvím procesů politického rozhodování a dále pak na politické a demokratické procesy.<sup>16</sup>

#### **1.3.4 Public Private Partnership**

Rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem jsou nesporné. V mnoha případech řízení ve veřejném sektoru byly využity poznatky ze sektoru soukromého, což vedlo ke zvýšení kvality a efektivnosti poskytování služeb a zacházení s veřejnými prostředky. Co mají však společného je spolupráce vzniklá za účelem zajištění financování, výstavby, renovace, řízení či udržování veřejné infrastruktury (souhrnný název pro odvětví, služby a zařízení, jako jsou např. silnice, vodovodní řád, kanalizace atd.). Dále pak slouží k zajištění veřejných služeb nebo jejich vylepšení. Jedná se o systém Public Private Partnership (dále jen PPP).

*„PPP<sup>17</sup> je kontrakt mezi institucemi veřejného sektoru (zadavateli jsou jak resortní ministerstva, tak územní samosprávné celky) a soukromou stranou, ve kterém soukromý sektor přijímá značnou část finančních, technických a operačních rizik v projektové fázi při financování, výstavbě a správě projektu.“*

#### **Veřejný sektor si od tohoto způsobu zajištění statků a služeb především slibuje:**

- afektivnější alokaci veřejných prostředků,
- řešení nedostatku finančních prostředků na zabezpečování statků a služeb,
- zajištění kvalitních veřejných služeb,
- ekonomický růst a růst přímých zahraničních investic stimulováním soukromých investic do veřejné infrastruktury a veřejných služeb,
- účinnou kontrolu vytváření dlouhodobých závazků veřejným sektorem,
- posílení možností čerpání z fondů EU zvýšením podílu spolufinancování soukromým sektorem na projektech veřejného zájmu.

---

<sup>16</sup> WRIGHT Glen, NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy - teorie a praxe*. Vyd. 1. Ekopress, s. r. o., 2003. 80-81 s. ISBN 80-86119-70-X

<sup>17</sup> OSTŘÍŽEK, Jan a kol. *Public Private Partnership – příležitost a výzva*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007. 1 s. ISBN 978-80-7179-744-9

Hlavním požadavkem je, aby výsledný ekonomický přínos PPP projektu byl vyšší než ekonomický přínos při dosud uplatňovaných způsobech realizace projektu veřejným sektorem, neboli Value for money (hodnota za peníze). Vzhledem k dlouhodobosti a komplexnosti PPP se posuzuje výsledná ekonomická hodnota komplexně (celkové náklady veřejného sektoru a náklady ušlé příležitosti).<sup>18</sup>

### **Typy právních vztahů mezi územními celky a organizacemi**

Existují tři základní typy vztahů mezi územními samosprávnými celky (dále jen ÚSC) a organizacemi zajišťujícími lokální a regionální veřejné služby, a to přímé zajišťování služeb (prostřednictvím odborů, organizační složky a příspěvkové organizace), smluvní vztahy a poskytování služeb upravené pouze regulativní činnostmi.

ÚSC může uzavřít s externí organizací smlouvu o poskytování služeb. Tato smlouva se uzavírá buď na poskytování služby jako celku (např. správa bytového fondu), anebo na nějakou dílčí činnost (odečítání stavu měřidel, údržba vozového parku). Obec zůstává vlastníkem majetku využívaného k této službě, ale provozovatel odpovídá za údržbu, drobné opravy a výměnu vybavení s krátkou životností. Provozní výnosy reguluje a získává obec. Dodavateli je obvykle hrazeno poskytování služby podle smluvní ceny. Obec pak přímo odpovídá za poskytovanou službu spotřebitelům.

Mezi poskytované služby upravené pouze regulativní činnostmi patří například licence nebo dohoda o financování.<sup>19</sup>

### **TechnoPark Pardubice k. s. – příklad PPP**

Jedná se o plánované investice v areálu průmyslové zóny, konkrétně jde o výstavbu vědecko-technologického parku v Pardubicích, jejíž začátek se uskutečnil v říjnu 2007. Tento PPP projekt je realizován pod záštitou veřejného sektoru v podání Univerzity Pardubice a krajského úřadu na jedné straně a soukromého sektoru, který reprezentuje společnost Free Zone, na straně druhé. Vědecko-technologický park by se měl v budoucnosti stát centrem strategických služeb, vývoje a výzkumu se zaměřením na elektrotechnický, chemický, automobilový průmysl, informační technologie a softwarové aplikace. Jedním z přínosů projektu je vytvoření nových pracovních míst pro vysokoškolsky a středoškolsky vzdělané uchazeče.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> OSTŘÍŽEK, Jan a kol. *Public Private Partnership – příležitost a výzva*. Vyd. 1. C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>19</sup> PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Grada Publishing a. s., 2009. 254-256s. ISBN 978-80-247-2789-9

<sup>20</sup> *Vědecko-technologický park* [online]. 2010 [cit. 2010-02-03]. Oficiální internetové stránky vědecko-technologického parku. Dostupné z WWW: <[www.techpark.cz](http://www.techpark.cz)>



**Obrázek 4: TechnoPark k. s.**

**Zdroj:** *Technopark Pardubice* [online]. 2010 [cit. 2010-03-17]. Vědecko-technologický park. Dostupné z WWW: <<http://www.techpark.cz/>>.

## 2 Strategické řízení rozvoje českého krajského města

U měst se předpokládá, že v první řadě náročně a efektivně plní základní správní funkce a v co nejvyšší kvalitě zajišťují služby pro občany. Účinnost řízení měst je závislá především na schopnosti jejich představitelů stanovit takové krátkodobé a dlouhodobější cíle a vypracovávat takové projekty a programy, které co nejvěrněji odrážejí místní podmínky a jež reagují na konkrétní potřeby a požadavky občanů.

Zatímco volení představitelé jsou odpovědní v první řadě za stanovení strategických cílů, s nimiž se obyvatelé obce ztotožní, úkolem kvalifikovaných úředníků je věnovat svou energii a schopnosti praktickému uskutečňování těchto záměrů. Přitom se například klade důraz na soustavné naslouchání přáním a požadavkům občanů, systematickou analýzu potřeb města, hledání nových zdrojů pro rozvoj ekonomiky města a na dosahování cílů v oblasti sociální, školství, zdravotnictví a kultury a v oblasti tvorby a ochrany životního prostředí, zajišťování potřebných finančních a dalších materiálních zdrojů pro aktivity měst, umožňování rozvoje infrastruktury a provádění dlouhodobějších systémů vzdělávání volených představitelů a úředníků s důrazem na prohlubování jejich specializovaných znalostí a některých manažerských dovedností.

Manažeři ve veřejné správě se v první řadě zaměřují na analýzu potřeb občanů, shromažďování a vyhodnocování údajů potřebných pro přijímání rozhodnutí, vypracovávání podkladových materiálů pro tvorbu projektů a koncepcí, praktické zajišťování rozhodnutí volených představitelů, dosahování zpětné vazby mezi občany a volenými představiteli a každodenní poskytování co možná nejkvalitnějších služeb.<sup>21</sup>

### 2.1 Kraje a krajská města

Po roce 1989 se vedly diskuze o nutnosti a formě územní samosprávy. Nakonec se vláda rozhodla pro krajské zřízení a zákonem č. 129/2000 Sb., který nabyt účinnosti 1. 1. 2001, přešly samosprávné pravomoci do jednotlivých krajů.

*„Kraj<sup>22</sup> je územním společenstvím občanů, které má právo na vlastní samosprávu. Je definován jako veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek a vlastní příjmy a hospodaří za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu. Tato veřejnoprávní korporace vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících“.*

<sup>21</sup> LACINA, Karel. *Vybrané kapitoly ze soudobého řízení měst a obcí*. Vyd. 1. Univerzita Pardubice. 2002. 11-23 s. ISBN 80-7194-495-5

<sup>22</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů



Jednotlivé kraje spravují jejich zastupitelstva a další orgány jako jsou rada kraje, hejtman kraje a krajský úřad. Své záležitosti spravují samostatně, avšak vyžaduje-li to ochrana zákona, mohou do samostatné působnosti zasahovat i státní orgány, a to způsobem stanoveným v zákoně.

Výkon státní správy, který byl svěřen orgánům kraje, vykonávají tyto orgány jako svou přenesenou působnost a pak se stávají správním obvodem.

### **2.1.1 Samostatná působnost kraje**

Do této oblasti působnosti patří záležitosti, které jsou v zájmu kraje a jeho občanů. Existuje zde možnost zakládat a zřizovat příspěvkové organizace a organizační složky státu, potřebných pro výkon samostatné působnosti kraje, avšak kraj musí respektovat nutnost spolupráce s obcemi. Při výkonu samostatné působnosti se kraje řídí zákonem o krajích, přičemž příslušná ustanovení jsou tak široká, že umožňují do této oblasti zařadit velké množství oblastí sloužících k zajišťování sociálního, kulturního a hospodářského rozvoje na území kraje.

Podle zákona do samostatné působnosti kraje patří například ukládání pokut právníkům a podnikajícím fyzickým osobám, rozhodování zastupitelstva a přípravování návrhů a podkladů pro jednání zastupitelstva radou kraje.<sup>23</sup>

### **2.1.2 Přenesená působnost kraje**

Orgány kraje vykonávají na svém území přenesenou působnost ve věcech, které jsou stanoveny zákonem, přičemž na to ze státního rozpočtu obdrží příspěvek. Výši příspěvku stanovuje Ministerstvo financí.

Do přenesené působnosti kraje patří například přezkoumávání rozhodnutí vydaných orgány obce v řízení, dále ukládání sankcí, poskytování odborné a metodické pomoci obcím, zabezpečování koordinace výstavby a provozu informačního systému kompatibilního s informačními systémy veřejné správy, provádění kontroly výkonu přenesené působnosti obcí a zřizování funkcí koordinátora pro romské záležitosti.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů

<sup>24</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů

### 2.1.3 Hlavní orgány kraje

- **Zastupitelstvo kraje** se skládá z členů zastupitelstva, jejichž počet se odvíjí od počtu obyvatel příslušného kraje k 1. lednu toho roku, ve kterém se konají volby.
  - do 600 000 obyvatel 45 členů,
  - nad 600 000 obyvatel 55 členů,
  - nad 900 000 obyvatel 65 členů.

Zastupitelstvo rozhoduje o věcech spadajících do samostatné působnosti. O záležitostech spadajících do přenesené působnosti rozhoduje pouze tehdy, stanoví-li tak zákon.

- **Rada** je výkonným orgánem kraje. Při výkonu své působnosti odpovídá rada zastupitelstvu. Tvoří ji hejtman, náměstek a další členové rady (všichni jsou vybíráni ze členů zastupitelstva). Počet členů rady činí:
  - do 600 000 obyvatel 9 členů,
  - nad 600 000 obyvatel 11 členů.

Rada se schází ke svým schůzím podle potřeby. Tyto schůze svolává hejtman a jsou neveřejné. O průběhu se pořizuje zápis, ve kterém se uvádí počet přítomných členů, program schůze, průběh, výsledek hlasování a přijaté usnesení. Mezi hlavní funkce rady patří například zabezpečení hospodaření podle schváleného rozpočtu, připravování návrhů a podkladů pro jednání zastupitelstva, zřizování nebo rušení komise rady, přezkoumávání opatření přijatých krajským úřadem v samostatné působnosti a další.

- **Hejtman** zastupuje kraj navenek a volí ho zastupitelstvo z řad svých členů. Mezi jeho činnosti lze zařadit podepisování právních předpisů kraje spolu s náměstkem, odpovědnost za včasné přezkoumání hospodaření kraje za uplynulý kalendářní rok, svolávání a řízení zasedání zastupitelstva a rady, odpovědnost za informování občanů o činnosti kraje atd.
- **Krajský úřad** tvoří ředitel a jeho zaměstnanci, kteří plní úkoly v samostatné působnosti a napomáhají činnosti výborů a komisí. Dále vykonávají přenesenou působnost s určitými výjimkami, které jsou stanoveny zákonem. Hlavní činnosti krajského úřadu jsou kontrola prostředků, které zákon dává k dispozici a činnosti orgánů obcí prováděných v přenesené působnosti.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů

### 2.1.4 Krajské uspořádání v ČR

Česká republika je rozdělena celkem do 14 vyšších samosprávných územních jednotek (krajů). Každý kraj má své centrum v krajském městě, kde sídlí jeho rozhodující orgány. Přehled krajů a krajských měst je uveden v následující tabulce.

**Tabulka 1: Seznam krajů**

Název kraje	Krajské město
Hlavní město Praha	
Středočeský	Praha
Jihočeský	České Budějovice
Plzeňský	Plzeň
Karlovarský	Karlovy Vary
Ústecký	Ústí nad Labem
Liberecký	Liberec
Královéhradecký	Hradec Králové
Pardubický	Pardubice
Vysočina	Jihlava
Jihomoravský	Brno
Olomoucký	Olomouc
Moravskoslezský	Ostrava
Zlínský	Zlín

**Zdroj:** Informace převzaté z internetových stránek Českého statistického úřadu. 26.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny jednotlivé kraje s krajskými městy, odlišené každý jinou barvu pro lepší přehlednost.



**Obrázek 5: mapa krajů v ČR**

**Zdroj:** *Mapa krajů ČR*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Oficiální internetové stránky geografického serveru. Dostupné z WWW: <<http://www.zemepis.com/krajecr.php>>

## 2.2 NUTS

Nomenklatura územních statistických jednotek neboli NUTS jsou územní celky vytvořené Statistickým úřadem EU (Eurostatem) pro porovnání a analýzu ekonomických ukazatelů, statistické monitorování, přípravu, realizaci a hodnocení regionální politiky členských zemí EU. V roce 2003 byly zásady jednotné metodiky tvorby evropské klasifikace NUTS vydány formou závazného Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1059/ 2003 ze dne 26. května 2003 o vytvoření společné klasifikace územních statistických jednotek. Evropská klasifikace NUTS tak má právní základ a je závazná pro všechny členské státy EU. Na základě Nařízení č. 1059/ 2003 byla Eurostatem vygenerována evropská klasifikace NUTS.<sup>26</sup>

Území České republiky charakterizuje klasifikace CZ-NUTS, která je vyjádřena v následující tabulce.

**Tabulka 2: CZ-NUTS**

Zkratka	Český název
NUTS I	celá země
NUTS II	region soudržnosti (8)
NUTS III	kraj (14)
NUTS IV	okres (92)
NUTS V	obec

**Zdroj:** Informace převzaté z internetových stránek Centra pro regionální rozvoj ČR. 18.

### 2.2.1 Regionální operační programy – ROP

Nejvýznamnějšími programy, které podporují aktivity, jejichž realizace náleží do působnosti obcí nebo krajů, jsou regionální operační programy (dále jen ROP). ROP odráží specifické podmínky každého regionu soudržnosti (NUTS II). V návaznosti na resortní sektorové programy směřují ROP své podpory k řešení problémů vázaných na konkrétní region v ČR. Podporují tak využití potenciálu daného území a přispívají k jeho vyváženému rozvoji. Globálním cílem ROP je urychlení rozvoje regionů ČR, zvýšení jejich konkurenceschopnosti a atraktivity pro investice a posílení kvality života obyvatel, při respektování vyváženého a udržitelného rozvoje regionů vycházející z využití jejich potenciálu.

<sup>26</sup> NUTS [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální portál pro podnikání a export. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/nomenklatura-uzemnich-statistickych/1001179/6584/>>

### Specifickými cíli ROP jsou zejména:

- modernizace infrastruktury zvyšující přitažlivost regionu pro investice při zohledňování ochrany životního prostředí,
- zvýšení prosperity regionu vytvářením prostředí pro rozvoj malých a středních podniků včetně prostředí pro inovace a vytváření nových pracovních příležitostí,
- zvýšení podílu cestovního ruchu na hospodářské prosperitě regionu a na vytváření pracovních příležitostí,
- modernizace a zlepšení podmínek pro obyvatele ve městech a na venkově, související s rozvojem hmotného prostředí, lidských zdrojů, kultury a volnočasových aktivit, přispívajících ke zvýšení atraktivity těchto území pro hospodářský rozvoj.<sup>27</sup>

### 2.2.2 Regiony soudržnosti

V ČR je v rámci cíle konvergence pro období 2007-2013 připraveno celkem sedm ROP určených pro celé území České republiky (s výjimkou Hlavního města Prahy), v každém regionu soudržnosti jeden. Všechny tyto regiony jsou popsány v tabulce č. 3.<sup>28</sup>

**Tabulka 3: Regiony soudržnosti**

Regiony soudržnosti	Kraje
ROP NUTS II Střední Čechy	Středočeský
ROP NUTS II Jihozápad	Jihočeský, Plzeňský
ROP NUTS II Severovýchod	Liberecký, Královéhradecký, Pardubický
ROP NUTS II Střední Morava	Olomoucký, Zlínský
ROP NUTS II Jihovýchod	Jihomoravský, Vysočina
ROP NUTS II Moravskoslezsko	Moravskoslezský
ROP NUTS II Severozápad	Karlovarský, Ústecký

**Zdroj:** Informace převzaté z internetových stránek Strukturálních fondů EU. 25.

<sup>27</sup> PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Grada Publishing a. s., 2009. 166-167s. ISBN 978-80-247-2789-9

<sup>28</sup> *Regionální operační programy* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky strukturálních fondů EU. Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy/ROP-NUTS-II-Severovychod> >

## **ROP NUTS II Severovýchod**

Tento ROP je určen pro region soudržnosti sestávající z Libereckého, Královéhradeckého a Pardubického kraje. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu včetně modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, přípravu menších podnikatelských ploch a objektů a zlepšování podmínek k životu v obcích a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotní infrastruktury.

ROP Severovýchod obsahuje 5 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpory. Zmíněné oblasti vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

### **Prioritní osy:**

- **Rozvoj dopravní infrastruktury** – do této oblasti patří např. modernizace, rekonstrukce a výstavba silnic II. a III. třídy včetně řešení bodových závad a prevence rizik, výstavba obchvatů, protihlukových stěn, výstavba či dostavba tratí pro ekologickou veřejnou dopravu (trolejbusy, tramvaje), výstavba, modernizace či rekonstrukce přestupních terminálů, parkovišť s návazností na veřejnou hromadnou dopravu, atd.
- **Rozvoj městských a venkovských oblastí** – tato osa se vyznačuje snahou o regeneraci historických, kulturních a technických památek, revitalizaci náměstí, parků a dalších veřejných prostranství včetně veřejné zeleně, výstavbu a modernizaci infrastruktury pro sportovní a volnočasové aktivity, podporu technického vybavení základních a středních škol zařízením a pomůckami nutnými pro výuku, podporu investičních aktivit pro rozvoj infrastruktury v oblasti vzdělávání a sociální péče, pořízení nových zdravotních přístrojů a vybavení, zvýšení bezpečnosti ve městech a obcích (kamerové systémy, hasiči) apod.
- **Cestovní ruch** – do této prioritní osy lze zařadit rekonstrukci stravovacích a ubytovacích zařízení, budování cyklotras, turistických tras, realizace navigačních systémů k památkám, budování parkovacích kapacit pro návštěvníky, projekty adrenalinové turistiky a relaxační turistiky, tvorba strategických dokumentů v oblasti cestovního ruchu, systém značení turistických cílů atd.

- **Rozvoj podnikatelského prostředí** – tato oblast se vyznačuje snahou o regeneraci a revitalizaci brownfields (nevyužívané území, které je oproti zeleným plochám postiženo vlivem předchozího využívání) k rozvoji podnikatelských aktivit (výstavba a rekonstrukce objektů, vnitřních komunikací, páteřní kanalizace a vodovodu, plynovodních a elektro přípojek,...), napojení stávajících i nových průmyslových zón a ploch na páteřní komunikace a technickou infrastrukturu, aj.
- **Technická pomoc** – zahrnuje financování aktivit spojených s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení ROP Severovýchod, výběr projektů, monitoring projektů a programů, zpracování studií a analýz, zajištění publicity programu, podpora přípravy a realizace projektů atd.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> *Regionální operační programy* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky strukturální fondů EU. Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy/ROP-NUTS-II-Severovychod>>

### 3 Charakteristika města Pardubic

Pardubice jsou městem s výraznou správní, obytnou, obslužnou a výrobní funkcí pardubicko-hradecké aglomerace a jejich území se člení do 8 městských obvodů. Patří do skupiny krajských měst, do které lze zařadit i Prahu, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Jihlavu, Brno, Olomouc, Ostravu a Zlín. Pardubický kraj spolu s krajem Libereckým a Královéhradeckým patří do Severovýchodního regionu soudržnosti v klasifikaci NUTS II v regionálním operačním programu.

#### 3.1 Historie města

Nejstarší dochovaná písemná zpráva o existenci Pardubic je z roku 1295. Někdy mezi lety 1332 a 1340 se z Pardubic stává poddanské městečko zásluhou jejich tehdejšího majitele Arnošta z Hostýně. Arnoštův rod se později psal se šlechtickým titulem jako páni z Pardubic a město také posléze přijalo za svůj i jejich rodový znak – bílou (stříbrnou) přední půlku koně se zlatou uzdou na červeném štítu.



**Obrázek 6: Pardubický znak**

**Zdroj:** *Znak statutárního města Pardubice* [online]. 2006 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/pravni-predpisy/pp-2006-6/2006-6.pdf>>

Arnoštův synovec Smil Flaška z Pardubic a Rychmburka byl další majitel Pardubic, ten však nakonec o ně přišel v soudním sporu s Václavem IV. a jejich novým majitelem se stal králův oblíbenec Hanuš z Milheimu. Na počátku husitských válek již ale Pardubice patřily stoupenci husitů Viktorinu Bočkovi z Kunštátu, otci pozdějšího českého krále Jiřího z Poděbrad, zatímco na jejich konci přešly do majetku Diviše Bořka z Miletínka, který si nechal postavit nové sídlo na nedaleké Kunětické hoře.





**Obrázek 7: Hrad Kunětická hora**

**Zdroj:** *Hrad Kunětická Hora* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky hradu Kunětická hora Dostupné z WWW: <<http://www.hrad-kunetickahora.cz/fotogalerie/soucasne/>>

### Éra Pernštejnů

Když počátkem 90. let 15. století koupil zadlužené Pardubice s okolními panstvími zámožný moravský velmož Vilém z Pernštejna, zahájil tím nejvýznamnější období v dějinách města i celého regionu, éru všeobecného rozkvětu.

Za centrum nového panství zvolil Vilém z Pernštejna Pardubice, do té doby málo rozvinuté městečko, které mohl snadno přetvořit v rezidenční město perňštejnského rodu. Do roku 1506 získaly Pardubice status města a o 6 let později jim Vilém vydal zvláštní městské zřízení.

V dalších generacích však Pernštejnové nedokázali pardubické panství udržet, zadlužený Jaroslav z Pernštejna je roku 1560 prodal králi Ferdinandovi I. a od té doby se stalo císařsko-královským komorním statkem.

### Město během třicetileté války

S odchodem Pernštejnů ztratily Pardubice důležitý status rezidenčního města. Na zámku, který byl od té doby stále víc upravován pouze v duchu komerčních zájmů panství, se usídlili úředníci panské správy a ztráta rezidenční funkce města se postupně začala projevovat v jeho podobě i hospodářském vývoji.

Hrozivou zkázu prodělaly Pardubice během třicetileté války, kdy se kvůli výhodné strategické poloze stávaly častým sídlem vojenských posádek.

Nového rozkvětu se Pardubice dočkaly až s příchodem železnice. Původní trasa z roku 1845, která tudy vedla z Olomouce do Prahy (na jejím vzniku se podílel i významný železniční odborník, pardubický občan Jan Perner), nezůstala osamocena a další rozvoj železnice předznamenal postavení Pardubic - coby významného dopravního uzlu.

Krátce po zřízení železnice se v Pardubicích začal rozmáhat průmysl, který podnítil i rozvoj obchodu a dalších oblastí. Zdárný vývoj přerušila ovšem první světová válka.

### Mezi demokracií a diktaturou

Vznikem Československé republiky v roce 1918 se zvýraznilo postavení Pardubic jako důležitého hospodářského, společenského i administrativně správního centra.

Po nacistické okupaci a vypuknutí druhé světové války se nejstatečnější pardubičtí občané různými způsoby zapojili do odbojového hnutí. V Pardubicích a okolí našli pomoc úkryt českoslovenští výsadkáři vyslaní z Anglie, aby připravili atentát na zastupujícího říšského protektora Heydricha.

Poválečné vydechnutí bylo jen velmi krátké, protože už v únoru 1948 přinesl komunistický puč celé zemi další, neméně krutý totalitní režim. Naděje na návrat svobody, které po dalších 20 letech přineslo Pražské jaro, záhy ukončil srpen 1968. Ten v porovnání s jinými oblastmi Československa proběhl v Pardubicích bez násilí a obětí.

Po skončení komunistického režimu se Pardubice začaly měnit k lepšímu. V posledních letech bylo rekonstruováno staré město a především zámek, který se stal nádhernou historickou památkou. K opraveným domům přibyla ve městě i řada nově postavených. V samotném centru města se navíc počítá s výstavbou celého nového náměstí s komplexy obytných, administrativních a obchodních budov. Nejstarší panelová sídliště začala procházet rekonstrukcí, která by je měla přeměnit na barevnější a útulnější místa k životu.<sup>30</sup>



**Obrázek 8: Pardubický zámek**

**Zdroj:** *Zámek v Pardubicích* [online]. 2010 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky zámku. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/turisticke-informace/vychazkove-okruhy/vilem/zamek.html>>

<sup>30</sup> *Pardubický svět* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky města Pardubic. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.cz/mesto/historie/>>

## 3.2 Současnost

Pardubicko je krajem prosluněných luk, řek, starých kanálů a rybníků. Může se pochlubit několika chráněnými krajinnými oblastmi a přírodní rezervací - pralesem Bukačkou, krásným parkem platanů a staletých dubů v Cholticích i typickou polabskou krajinou kolem Lázní Bohdaneč, městečkem se staletou tradicí slatinných a minerálních koupelí, kam lze zavítat městskou hromadnou dopravou z Pardubic.

### Poloha města

Pardubice leží uprostřed Pardubické kotliny u soutoku řeky Labe a Chrudimky. Dominantu kraje tvoří Kunětická hora (295 m n. m.), odkud je rozhled po celé rovině, na Železné hory, Českomoravskou vysočinu, na Orlické hory i Krkonoše, někdy až na Kozákov a Ralsko.

### Demografie

Počet obyvatel Pardubic již od počátku 19. století poměrně prudce stoupal z důvodu velkého růstu průmyslové výroby, která zaznamenala velký rozmach po napojení města Pardubice na hlavní železniční trať Praha – Česká Třebová. Od roku 1993 se však počet trvale žijících obyvatel stále snižuje. Z porovnání počtu obyvatel Pardubic a okresu vyplývá, že se obyvatelstvo soustřeďovalo z velké části přímo do okresního města až do roku 1991, od kterého se podíl obyvatel žijících ve městě a v celém okrese mírně snižuje zejména v důsledku možnosti dostupnějšího bydlení v okolních obcích.

Ke dni 1. 1. 2009 žilo ve městě Pardubice 89 892 trvale bydlících obyvatel.

### Průmysl

Průmysl se začal v Pardubicích zabydlovat poté, co se od roku 1845 staly díky železnici významnou dopravní křižovatkou. Již ve druhé polovině 19. století zde vznikly strojírenské a potravinářské podniky, k nimž ve století následujícím přibyl průmysl chemický a elektrotechnický.

Vzhledem k této historii není divu, že právě v Pardubicích vznikl v roce 1995 záměr vybudovat novou průmyslovou zónu. Tato průmyslová zóna se nachází na západním okraji Pardubic přibližně 6 km od centra města v katastru obce Staré Čivice mezi státní silnicí vedoucí do Kolína a Prahy a železniční tratí Praha – Pardubice, která je součástí mezinárodního vysokorychlostního koridoru Berlín – Praha – Vídeň.

Pardubice v současné době vlastní všech 75 hektarů pozemků průmyslové zóny, přičemž územní plán počítá s možným rozšířením až na 150 hektarů. Lokalita je určena k lehké průmyslové výrobě, vzhledem k tradici města především elektronické a chemické, ale i nově vznikající automobilové.

Pozemky, které město vykoupilo za účelem vybudování průmyslové oblasti, navazují na již řadu let fungující Free Zone Pardubice. Výhody svobodného celního pásma na pozemcích o rozloze 6 hektarů využívá v současné době několik výrobních a obchodních firem. Jedná se o jedinou bezcelní zónu v ČR, která má montážní, skladovací i výrobní zázemí.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> *Pardubický svět* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky města Pardubic. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.cz/mesto/soucasnost/>>

## 4 Strategické řízení rozvoje města Pardubic

Město Pardubice patří do kategorie statutárních a krajských měst. Kompetence jeho rozvoje jako statutárního města patří magistrátu, konkrétně tedy Odboru rozvoje a strategie. Mezi jeho hlavní orgány, které se podílí na řízení, patří primátor, tajemník, zastupitelstvo, rada města, komise rady, městská policie a zvláštní orgány.

### Hlavní orgány statutárního města

- **Zastupitelstvo města** je hlavním samosprávným orgánem, které se schází podle potřeby nejméně jeden krát za tři měsíce. Všechna tato zasedání jsou veřejná. Počet členů zastupitelstva se odvíjí od počtu obyvatel, žijících na území daného města. Pardubice si tedy zvolilo 39 členů (90 tisíc obyvatel).
- **Rada města** je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti a ze své činnosti odpovídá zastupitelstvu města. Tento orgán tvoří primátor, náměstek primátora a další, celkem to v Pardubicích činí 11 členů z různých politických stran. Rada města se schází podle potřeby, a její schůze jsou neveřejné.
- **Primátor města** stojí v čele magistrátu a zastupuje město navenek. Je volen zastupitelstvem města z řad jeho členů a zastupitelstvu je odpovědný ze své činnosti. V době primátorovy nepřítomnosti ho zastupují zvolení náměstci.
- **Magistrát** je v ČR označení pro městský úřad statutárního města. Organizační struktura Magistrátu města Pardubic je uvedena v příloze. Toto schéma je členěné podle jednotlivých odborů, kterými jsou: Ekonomický odbor, Odbor kanceláře magistrátu, Odbor dopravy, Odbor komunitních služeb, Odbor ŽP, Odbor hlavního architekta, Stavební úřad, Obecní živnostenský úřad, Odbor majetku a investic, Odbor správních agend a Odbor sociálních věcí.<sup>32</sup>

### Hlavní dokumenty statutárního města

Statutární město Pardubice se řídí:

- zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů,
- statutem města,

---

<sup>32</sup> *Organizační řád Magistrátu města Pardubic* [online]. 2010 [cit. 2010-04-07]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/rada/zapisy/2006/rmp-02/zvuk-13.pdf>>

- vyhláškami a nařízeními,
- strategickým plánem rozvoje,
- programovým dokumentem integrovaného operačního programu atd.

### **Strategický plán**

Jako každé statutární město i Pardubice se řídí vlastním strategickým plánem rozvoje, jenž patří mezi základní dokumenty všech ÚSC. Strategickým plánem se rozumí koncepční a rozvojový dokument vypracovaný městským nebo obecním úřadem, vycházejícím ze současného stavu veřejných a soukromých aktivit demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území ÚSC. Jeho hlavním smyslem je sjednocování jednotlivých zájmů tak, aby město prosperovalo jako celek, a dále pak vytváření dobré orientace pro podnikatelské subjekty při stanovování jejich dlouhodobějších podnikatelských plánů.

Obvykle strategický plán obsahuje následující části:

- **Strategická vize** říká, čeho se chce v rozvoji ÚSC dosáhnout, měla by být konkrétní a vycházet z toho, co si přejí obyvatelé.
- **Přehled jednotlivých oblastí rozvoje města**, který je sestaven členy řídicí komise.
- **Shrnutí současného stavu města v jednotlivých řešených oblastech** hodnotí situaci, ve které se město právě nachází.
- **Formulace cílů plánu**, které pak směřují k naplnění stanovené vize.
- **SWOT analýza** je jedna z nejrozšířenějších metod používaná managementem pro analýzu vlivu externího prostředí a vlivu vnitřních slabých a silných stránek. V současné době je čím dál používanější v hodnocení měst a obcí. Jednotlivá písmena z názvu SWOT pocházejí z počátečních písmen anglických slov: S – Strengths (silné stránky), W – Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti), T – Threats (hrozby). Vliv vnějšího prostředí znázorňují písmena T + O a faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy W + S.
- Všechny kroky potřebné k naplnění stanovených cílů jsou obsažené v **akčním plánu** a jsou zde rozdělené podle jednotlivých kritických oblastí. Všechny úkoly, které jsou v tomto plánu uvedeny, musí směřovat k naplnění vize města, která vychází z přání a potřeb obyvatel. Akční plány bývají dále rozpracovány do plánů realizačních, které umožňují jejich následné plnění.
- **Závěr** obsahující doložku o schválení plánu zastupitelstvem a době platnosti, je poslední částí strategického plánu.

## **4.1 Strategický plán rozvoje města Pardubic**

Město Pardubice vytvořilo plán rozvoje podle aktuálních problémů a cílů, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Celý dokument prošel aktualizací. Byly zde posouzeny a přeformulovány zejména slabé stránky města a popsány největší překážky rozvoje. Dále se opravila strategická vize města a stanovily se kritické oblasti, které jsou důležité pro rozvoj. Strategický plán rozvoje města Pardubic byl schválen 30. října 2007 a nyní se vztahuje na plánovací období v rozsahu let 2007-2014.

### **4.1.1 Strategická vize města Pardubic**

Vizí Strategického plánu rozvoje města Pardubice je harmonicky se rozvíjející kulturní, společenské a průmyslové centrum kraje, kde občané naleznou zaměstnání, kulturní a společenské vyžití a příjemné a čisté životní prostředí. Ekonomická prosperita se opírá o vyváženou strukturu jak velkých, tak i středních a malých firem s důrazem na postupný přechod od materiálně náročných provozů k progresivním technologiím a službám s rostoucím podílem vědy a výzkumu. Tuto ekonomickou prosperitu podporuje efektivní využití výhodné geografické polohy, dopravní dostupnosti a kvalifikované pracovní síly.

#### **Plán rozvoje města Pardubic se člení do 4 kritických oblastí a to:**

- ekonomický rozvoj, vzdělávání a příprava pracovní síly,
- přitažlivé, aktivní město v sociální oblasti, kultuře, sportu, volném času a cestovním ruchu,
- životní prostředí a bydlení,
- doprava.<sup>33</sup>

### **4.1.2 Přitažlivé, aktivní město**

Tato část je nejobsáhlejší oblastí strategického plánu, jelikož v podstatě představuje hlavní smysl úsilí veřejné správy ve městě. Pardubice chtějí být otevřeným, živým městem s kvalitními podmínkami pro aktivní a zajímavý život. V současné době soustředí pozornost například na zvyšování prestiže města v oblasti sportu a kultury, snaží se zlepšit poskytované služby pro občany, buduje pomocné prvky při zajišťování rovných podmínek pro obyvatelstvo (bezbariérové přechody, mapový podklad pro snadnější pohyb vozíčkářů po městě), snaží se rozvíjet základní školství atd.

---

<sup>33</sup> *Strategický plán* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic Dostupné z WWW: < <http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan.html> >

**Cíle:**

- zvýšení efektivity městské veřejné správy založené na zvýšené kvalitě a dostupnosti služeb pro občany při současné racionalizaci nákladů na tuto správu,
- rozvoj základního školství, které bude poskytovat kvalitní vzdělání nezbytné pro uplatnění svých absolventů ve společnosti a na trhu práce,
- zajištění rovných podmínek pro všechny obyvatelé města Pardubice,
- podpora stávajících a nových aktivit v oblasti kultury a sportu,
- plné využití svého potenciálů v oblasti cestovního ruchu.

**SWOT analýza**

V následující tabulce je uvedena SWOT analýza oblasti přitažlivé, aktivní město.

**Tabulka 4: SWOT analýza oblasti - Přitažlivé aktivní město**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
široce rozvětvená síť sociálních služeb, dobré zastoupení silných i kvalitních poskytovatelů sociálních služeb,	současná infrastruktura městské veřejné správy, 15 správních budov umístěných nahodile po městě, často špatně dopravně přístupných,
existence významných profesionálních institucí v kultuře,	nekvalitní informační a navigační systém města,
dobrá koncepce péče o děti a mládež, široká paleta oblastí zájmové umělecké činnosti, dobře propracovaný program prevence kriminality ve městě,	infrastruktura a objekty – zastaralost některých sportovních zařízení v majetku města i v majetku sportovních klubů (plavecký areál, plochodrážní stadión, letní stadión),
geografická poloha města s dobrým dopravním napojením, mezinárodní železniční koridor, mezinárodní letiště,	nezájem ze strany organizací o propagaci města, neexistence cestovní kanceláře nabízející produkty zahrnující návštěvu Pardubic,
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
instituce – profesionální spolupráce mezi městem, organizacemi poskytujícími sociální služby a školami,	resortní nebo decentralizační tendence ohrožující centralizovaný výkon správních agend a veřejných služeb ve městě,
financování – využití přínosu podnikatelské sféry do sociální oblasti,	demografie – nízká porodnost, nárůst počtu obyvatel v postproduktivním věku s nedostatečnou kapacitou sociálních a zdravotnických zařízení pro seniory,
rozvoj cestovního ruchu a městské turistiky, rozvoj cestovního ruchu zaměřeného na koně,	nedostatečná údržba stávajících sportovních zařízení, především v majetku sportovních klubů, způsobující jejich postupné chátrání,
finanční prostředky ze Strukturálních fondů, ze Státního programu podpory cestovního ruchu a Regionálního operačního programu,	vysoká poptávka po sociální péči bez dostatečných finančních zdrojů,

**Zdroj:** Upraveno podle strategického plánu Statutárního města Pardubice



## **Akční plán**

Celý výčet úkolů je velice obsáhlý, proto jsou v této práci uvedeny jen ty základní a nejdůležitější ze všech kritických oblastí.

### Shrnutí akčního plánu v bodech:

1. modernizace a optimalizace veřejné správy,
2. vytvoření podmínek pro rozvoj a zkvalitňování poskytovaných služeb dle místních potřeb, zajištění rovných příležitostí a podmínek pro všechny obyvatele,
3. zajištění kvalitních podmínek pro rozvoj předškolního a základního vzdělávání,
4. podpoření zdravého životního stylu obyvatel, rozvíjení podmínek pro kulturní a sportovní aktivity v Pardubicích,
5. zvýšení konkurenceschopnosti na poli cestovního ruchu,
6. podpoření zajištění dostupné kvalitní zdravotní péče pro obyvatele.<sup>34</sup>

### **4.1.3 Životní prostředí a bydlení**

Zdravé životní prostředí je důležitým prvkem funkčního zázemí města. Jedním ze stále vážnějších problémů v této oblasti je odpadové hospodářství, které se musí vypořádat s rostoucím množstvím odpadů a zároveň město potřebuje jasně definovat cestu, jak s odpadem nakládat v budoucnosti. Pro zdraví obyvatelstva je také důležitá zeleň ve městě a pro Pardubice je velice výhodné to, že vlastní několik hektarů zelených ploch a městských lesů.

Přirozeným záměrem města je růst a změna nepříznivého demografického vývoje jak prostřednictvím nabídky kvalitního bydlení, tak úředními opatřeními s cílem dosažení 100 tisíc obyvatel. V této oblasti provádí město Pardubice rozsáhlé kroky, protože zajištění kvalitního bydlení pro stávající i případné nové obyvatele patří mezi největší priority každé radnice.

#### **Cíle:**

- propagace politiky využívání obnovitelných zdrojů energie, realizace jejich úspor a snižování energetické náročnosti,
- zajištění dostatečné ochrany stávajících zelených ploch a posílení jejich rekreační funkce,

---

<sup>34</sup> *Strategický plán* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan.html>>

- zaopatření kvalitního bydlení pro stávající i případné nové obyvatele,
- vytváření podmínek pro novou výstavbu a zlepšování situace ve stávající zástavbě a regeneraci sídlišť (nejen panelových).

### SWOT analýza

Pro oblast životní prostředí a bydlení je vytvořena následující SWOT analýza.

**Tabulka 5: SWOT analýza oblasti - Životní prostředí a bydlení**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
poloho v rovině, která má přirozenou schopnost odvětrávání,	převládající panelové technologie bytových domů, nedostatečné investice do domů s regulovaným nájemným,
udržovaná městská zeleň, včetně lesoparků, možnost krátkodobé rekreace,	nedostatečná kapacita některých páteřních kanalizačních stok na území města,
rozvoj ekologické dopravy, (cyklistické stezky a trolejbusová doprava),	negativní dopady dopravy – exhalace, hluk,
činnost ekovýchového centra, ekologická výchova dětí a mládeže,	nestabilita územního plánu, nezaručená ochrana zelených ploch,
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
možnost čerpání finančních prostředků z dotačních titulů MŽP a strukturálních fondů,	havárie ohrožující ŽP,
průběžná aktualizace koncepce komunální bytové politiky města,	úbytek a stárnutí obyvatelstva,
rozvoj ekonomiky města a kupní síly obyvatel,	ve výhledu nedostačující počet bytových jednotek zvláštního určení (domy s pečovatelskou službou),
změna postupu nakládání s neplatiči – nový způsob vymáhání pohledávek,	trvale vysoká emisní zátěž regionu,

**Zdroj:** Upraveno podle strategického plánu Statutárního města Pardubice

### Akční plán v bodech:

1. maximálně účelně (ekonomicky) využívat odpad,
2. rozvíjet a udržovat vodovody a kanalizace ve městě na potřebné úrovni,
3. zajištění zdravého a atraktivního prostředí prostřednictvím ochrany a údržby parků a zelených ploch,
4. zajištění energetické úspory ve městě,
5. snaha o definování role města v oblasti bytové výstavby tak, aby město bylo schopno zajistit kvalitní bydlení a získat nové obyvatele.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> *Strategický plán* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic Dostupné z WWW: < <http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan.html> >

#### 4.1.4 Doprava

Strategický plán města v oblasti dopravy řeší podporu výstavby, rekonstrukce a zkvalitnění dopravní infrastruktury (komunikace, chodníky, parkoviště, cyklostezky,...).

Vedle dopravní infrastruktury je součástí této kritické oblasti i provoz na komunikacích, kde je třeba věnovat pozornost dvěma oblastem, a to bezpečnosti provozu a podpoře hromadné a jiné ekologické dopravy. Město Pardubice v posledních letech začalo se systematickým budováním integrovaného dopravního systému, podporuje cyklistickou dopravu, buduje bezbariérové přechody i ucelené bezbariérové trasy a vytváří mapový podklad pro snadnější pohyb vozíčkářů po městě.

##### Cíle:

- věnování větší pozornosti v oblasti bezpečnosti provozu a podpoře hromadné a jiné ekologické dopravy,
- snaha o snižování individuální automobilové dopravy,
- podpora MHD, cyklistické a pěší dopravy,
- budování, rekonstrukce a modernizace dopravní infrastruktury.

##### SWOT analýza

Kritická oblast doprava je charakterizována následující tabulkou.

**Tabulka 6: SWOT analýza oblasti - Doprava**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
výhodná geografická poloha uprostřed ČR,	nevhodné řešení průjezdu městem,
relativně dobrá dopravní dostupnost pracovních příležitostí,	technický stav místních komunikací,
provoz mezinárodního veřejného letiště ve městě,	autobusové nádraží Pardubice není bezbariérové, má špatnou prostorovou vazbu na železniční dopravu a MHD,
stabilizovaná nehodovost na území města,	chybí trolejové vedení do určitých území (nové obytné části),
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
možnost čerpání finančních prostředků ze Strukturálních fondů EU a SR,	špatný systém rozpočtového určení výnosu daní,
rozvoj cyklistické dopravy,	nedostatek finančních prostředků do dopravy,
rozvoj bezbariérovosti města,	nesplavnění Labe, zánik civilního provozu letiště,
realizace integrovaného dopravního systému,	další preference - podpora individuální automobilové dopravy na úkor dopravy veřejné,

**Zdroj:** Upraveno podle strategického plánu Statutárního města Pardubice

### **Akční plán v bodech:**

1. zlepšení vnějšího dopravního napojení města a zajištění návaznosti všech druhů dopravy,
2. snaha o odvedení zbytné dopravy mimo centrum města, vytvoření systému, který pojme dopravu vedoucí skrz město,
3. dopracovat řešení vnitřní komunikační sítě, spolupracovat při řešení kritických míst na státních a krajských silnicích na území města, udržovat městské komunikace a chodníky,
4. v rámci možností zajistit preferenci MHD, cyklistické a pěší dopravy nad dopravou individuální, zajištění dostatečné ochrany obyvatel před negativními vlivy dopravy.<sup>36</sup>

#### **4.1.5 Ekonomický rozvoj, vzdělávání a příprava pracovní síly**

Pardubice stále patří mezi města s růstovým ekonomickým potenciálem. Problémem se může stát převážné zaměření na výrobu a nízký podíl strategických služeb. K rychlejšímu přechodu na „znalostní“ ekonomiku chybí městu jak kvalifikované pracovní síly, tak větší sepětí podniků s vědecko-výzkumnou základnou. Velcí zahraniční investoři sice pomohli městu v prvních letech tohoto století překonat problémy s restrukturalizací, avšak extenzivní rozvoj je již prakticky vyčerpán, proto by místní ekonomika měla jít cestou zvyšování kvality.

Dalším problémem města v této oblasti je dlouhodobý trend snižování zájmu o technické obory, nedostatečná shoda mezi požadavky trhu práce a profily absolventů škol. Tato situace by tedy měla být řešena, jelikož jedním z rozhodujících faktorů pro rozvoj ekonomiky je dostupná vysoce kvalifikovaná pracovní síla a propojení výzkumu a vývoje s praxí.

#### **Cíle:**

- zajištění většího podílu strategických služeb,
- zkvalitnění pracovní síly a propojení výzkumu a vývoje s praxí,
- podpora malého a středního podnikání,
- vytváření podnětů zahrnujících nabídku objektů a pozemků včetně infrastruktury, informovanost o programech a službách pro podnikání,

---

<sup>36</sup> *Strategický plán* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan.html>>

- vytváření podnětů řešících kvalitu podnikatelského prostředí, dopravy, infrastruktury či pracovní síly ve městě,
- orientace města výlučně na obory, v nichž existuje přirozený monopol a kde jeho působením nedojde k narušení tržního prostředí.

### SWOT analýza:

Některé z nejdůležitějších silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb města Pardubice jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 7: SWOT analýza oblasti - Ekonomický rozvoj, vzdělávání a příprava pracovní síly**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
konkurenceschopná a diverzifikovaná ekonomika v rámci ČR,	nedostatečná orientace na kvalifikovanou výrobu s vysokou přidanou hodnotou,
výhodná geografická poloha v rámci ČR,	nedostatečné napojení na dálniční síť, špatná silniční infrastruktura v rámci města,
síť škol regionálního i nadnárodního významu s různorodou nabídkou učebních a studijních oborů,	chybějící technické profese (od vyučených až po absolventy VŠ),
kvalitní společenské, kulturní a sportovní zázemí,	nedostatečná podpora malého a středního podnikání,
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
pokračující zájem zahraničních investorů, možné přilákání investic do výzkumu a vývoje,	dopravní infrastruktura nebude dokončena,
dostavba dálnice D11 do východních Čech, napojení na rychlostní komunikaci R35 a obchvat průmyslové zóny,	odchod investorů do zemí s nižšími náklady práce,
rozvoj nabídky programů a kurzů celoživotního vzdělávání na všech úrovních školských zařízení,	nedokončená reforma veřejných financí, nedostatečnost veřejných financí pro investice,
vytváření podmínek pro další rozvoj Univerzity Pardubice a jejího soužití s městem,	špatné prostředí pro vznik a rozvoj malých firem a strategických služeb.

**Zdroj:** Upraveno podle strategického plánu Statutárního města Pardubice

### **Akční plán v bodech:**

1. podpora stávajících významných zaměstnavatelů tak, aby se v Pardubicích rozvíjeli, investovali a zvyšovali své propojení s místní ekonomikou,
2. vytváření podmínek pro nové investory ve vybraných oborech (s vysokou přidanou hodnotou) a aktivně je získávat do Pardubic,
3. podporovat a zlepšovat podmínky pro malé a střední podnikání, podporovat firmy s vyšší přidanou hodnotou, ve službách a cestovním ruchu,
4. zvýšit kvalifikaci místní pracovní síly, uvést v soulad nabídku a poptávku na trhu práce, přivést do města nové studenty a udržet je po absolvování školy,
5. město Pardubice a jeho akciové společnosti budou při svém podnikání motivovány zejména snahou efektivně poskytovat kvalitní služby občanům města.<sup>37</sup>

## **4.2 Personální práce a její úloha v organizaci**

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat zdroje:

- materiální (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční,
- lidské,
- informační.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Materiální a finanční zdroje jsou takové, které samy o sobě nejsou k ničemu. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržující organizaci v chodu jsou lidské zdroje. To znamená, že lidské zdroje patří do souboru řídicích činností organizace a mají pro ni klíčový význam.

Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, dále rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální práce je proto jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace, zejména v podobě odpovídající koncepce tzv. řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ).<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> *Strategický plán* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic Dostupné z WWW: < <http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan.html> >

<sup>38</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Management Press, s. r. o. 2007. 13 s. ISBN 978-80-7261-168-3

#### 4.2.1 Řízení lidských zdrojů

*„Dle Armstronga znamená řízení lidských zdrojů strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení stanovených cílů.“<sup>39</sup>*

ŘLZ se stává jádrem řízení organizace, její nedůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.

Úkolem ŘLZ v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace úspěšná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje.

##### **ŘLZ musí zejména:**

- definovat pracovní úkoly a s nimi související odpovědnost a pravomoci a seskupovat je do pracovních míst, pracovní místa pak organizovat a efektivně propojovat v rámci jednotlivých organizačních celků i celé organizace,
- provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce,
- prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů,
- zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovních sil a v této souvislosti provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí,
- získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace,
- vybírat a najímat pracovníky z uchazečů o práci,
- rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace i ke zvýšení spokojenosti samotných pracovníků,
- orientovat a vzdělávat pracovníky organizace tak, aby byli připraveni zvládnout nové požadavky svého současného pracovního zařazení v rámci organizace.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. 27 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Management Press, s. r. o. 2007. 18 s. ISBN 978-80-7261-168-3

#### 4.2.2 Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě

Vzdělávání je klíčovým prvkem moderních personálních systémů. Úsilí manažerů ve veřejné správě by mělo vést k současnému i budoucímu zvyšování schopností, výkonnosti a kvalifikace zaměstnanců. V rychle se měnícím prostředí závisí úspěch organizací hlavně na kvalitě jejich členů.

Manažeři by se měli snažit o to, aby vzdělávání vedlo k vytváření pozitivního vztahu, hodnot a vnímání státní služby a přispívalo tak k budování společné organizační kultury. Mnoho nových zaměstnanců přichází do organizací veřejné správy bez předchozího povědomí o úloze a funkcích vládní administrativy. Mohou rovněž přijít s postoji vytvořenými v jiných organizacích. Organizace proto většinou pořádají pro nové zaměstnance úvodní školení, kde je možné seznámit je s úkoly a hodnotami, a to předtím, než tito zaměstnanci dostanou přiděleny první konkrétní úkoly, povinnosti a zodpovědnosti. Systematické seznamování s prostředím ve veřejné správě je důležité především pro lidi, kteří mají předchozí zkušenost pouze ze soukromého sektoru. Manažeři na všech řídicích úrovních musí novým zaměstnancům pomoci přizpůsobit se organizaci, a to buď na zvláštních školeních, nebo osobním předáváním informací. Druhý způsob má dvě výhody: manažer se lépe seznámí se svými novými podřízenými a noví státní zaměstnanci budou lépe rozumět roli jejich manažera, jeho hodnotám, prioritám a vnímání celé organizace.

Ve většině zemí východní a střední Evropy je určeno minimální dosažené vzdělání pro jednotlivé pozice ve státní službě. Zákon obvykle stanovuje požadavek maturity, avšak vyšší státní úředníci musí mít ukončené vysokoškolské studium.<sup>41</sup>

Územní samosprávný celek (kraj nebo obec) zajišťuje vzdělávání svých pracovníků prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí, pokud sám nemá v rámci vlastní organizační struktury zřízen vzdělávací útvar, který se akreditoval. Územní samosprávný celek (dále jen ÚSC) zpracovává časový rozvrh (plán) prohlubování kvalifikace úředníka. Plán je povinen vypracovat nejdéle do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Tento plán obsahuje vzdělávání v rozsahu nejméně osmnácti dnů v období následujících tří let. Měl by zohlednit jednak potřeby úřadu, ale na druhé straně i zájem úředníků zvyšovat si kvalifikaci v oboru své působnosti.

---

<sup>41</sup> WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy - teorie a praxe*. Vyd. 1. Ekopress, s. r. o., 2003. 170-172 s. ISBN 80-86119-70-X.



Úředník je povinen si prohlubovat kvalifikaci účastí na vstupním a průběžném vzdělávání, při přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Větší povinnosti v oblasti vzdělávání se vztahují na vedoucí úředníky a vedoucí úřadu, kteří mají absolvovat příslušné vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Povinné vzdělávání je předmětem zákona 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a je určeno zaměstnancům ÚSC vykonávajících správní činnosti. Proto i průběžné vzdělávání, tj. účast úředníka na prohlubujících, aktualizacích a specializačních vzdělávacích aktivitách (školení, semináře, konference, vzdělávací cykly atd.) je zaměřeno na výkon správních činností. Patří sem i prohlubování jazykových znalostí - např. výuka terminologie správního práva v příslušném jazyce.

Zvláštní odborná způsobilost má dvě části – obecnou a zvláštní. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích a zákona o hlavním městě Praze včetně zákona o správním řízení. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu konkrétních správních činností s ohledem na znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahujících se k těmto správním činnostem a schopnosti jejich praktické aplikace.<sup>42</sup>

#### **4.2.3 Vzdělávání pracovníků Magistrátu Statutárního města Pardubice**

Tuto oblast řízení lidských zdrojů provádí v Pardubicích personální úsek. Do jeho kompetencí patří zajištění personální, mzdové a související agendy zaměstnanců města zařazených do magistrátu.

##### **Konkrétně personální úsek plní tyto úkoly:**

- hodnotí personální potřeby města při zabezpečování jeho úkolů,
- zajišťuje veškeré práce související s personalistikou,
- komplexně zajišťuje oblast vzdělávání úředníků a dalších zaměstnanců od vstupního vzdělávání přes průběžné až po zvláštní odbornou způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků,
- zpracovává podklady pro mzdy a odměny,
- zajišťuje veškeré statistické a jiné výkazy spojené s personální a mzdovou agendou.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> LACINA, Karel; OBRŠÁLOVÁ, Iлона; STEJSKAL, Jan; CHARBURSKÝ, Miloš; DUPLINSKÝ, Josef. *Human resources management in public administration*. Nakladatelství Miloš Vágner 2006. 144 s. ISBN 80-86771-16-4

<sup>43</sup> *Personální úsek Magistrátu města Pardubic* [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic.

Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/magistrat/odbory-magistratu/kt/pusobnost.html>>

Zaměstnanci Magistrátu města Pardubic musí podle zákona absolvovat povinné školení jako nově nastoupivší úředníci a dále pak při změně legislativy, technologie a informačních systémů, používaných ve veřejné správě (např. vznik datových schránek) nebo při vzniku nových pracovních postupů. Avšak tyto kurzy, které zaměstnanci absolvují, jsou velmi finančně náročné a konají se především v jiných městech. Náklady spojené se zajištěním školení úředníků hradí magistrát a zatěžuje tak svůj rozpočet. Dalším negativem je nutnost zastoupení úředníka po dobu jeho školení. Z tohoto důvodu se v současné době začalo hojně využívat e-learningových kurzů, které vedou k úspoře nákladů magistrátu a snížení časových nároků na úředníky.

E-learning je vzdělávací proces, který využívá informační technologie k tvorbě různých kurzů, které pak jednotliví zaměstnanci absolvují pomocí svých počítačů a nemusí tak kvůli zvyšování své kvalifikace nikam jezdit. Hlavní výhodou e-learningových kurzů je tedy šetření financí a času.

Vzdělávací kurzy si zaměstnanci vybírají sami a předkládají návrh personálnímu úseku, který ho buď schválí, nebo zamítne. V případě, že byl návrh přijat, může proběhnout vlastní kurz, ze kterého získává každý člen osvědčení. U e-learningových kurzů probíhá tento vzdělávací proces obdobně.

## 5 Aktuální problémy města Pardubic a návrh jejich řešení

Strategický plán Statutárního města Pardubice poukazuje v jednotlivých SWOT analýzách kritických oblastí rozvoje na současné slabé stránky a budoucí hrozby, které je potřeba odstranit. Pro zopakování to jsou kritické oblasti: ekonomický rozvoj, vzdělávání a příprava pracovní síly, přitažlivé aktivní město, životní prostředí a bydlení a poslední doprava.

### 5.1 Souhrnná SWOT analýza Statutárního města Pardubice

**Tabulka 8: Souhrnná SWOT analýza Statutárního města Pardubice**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
výhodná geografická poloha v rámci ČR a kvalitní železniční spojení, civilní letiště,	nezájem ze strany organizací o propagaci města, neexistence cestovní kanceláře nabízející produkty zahrnující návštěvu Pardubic,
konkurenceschopná a diverzifikovaná ekonomika v rámci ČR,	nedostatečná podpora malého a středního podnikání,
síť škol regionálního i nadnárodního významu s různorodou nabídkou učebních a studijních oborů,	současná infrastruktura městské veřejné správy- 15 správních budov umístěných nahodile po městě, často špatně dopravně přístupných,
široce rozvětvená síť sociálních služeb, dobré zastoupení silných i kvalitních poskytovatelů sociálních služeb, dobrá spolupráce města s organizacemi v sociální sféře,	nedostatek ploch pro dopravu v klidu - velký problém s parkováním po městě,
rozvoj ekologické dopravy (např. cyklistické stezky a trolejbusová doprava), udržovaná městská zeleň,	negativní dopady dopravy – hluk, exhalace,
relativně dobrá dopravní dostupnost pracovních příležitostí, stabilizovaná nehodovost na území města, zajištění MHD v Pardubicích i v okolních obcích,	nevhodné řešení průjezdu městem, chybí vnější a vnitřní dopravní trasy,
kvalitní společenské, kulturní a sportovní zázemí,	technický stav místních komunikací, nutnost zvýšení bezpečnosti účastníků silničního provozu,
dobrá koncepce péče o děti a mládež, široká paleta oblasti zájmové umělecké činnosti, dobře propracovaný program prevence kriminality ve městě,	autobusové nádraží není bezbariérové, má špatnou prostorovou vazbu na železniční dopravu a MHD,
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
dostavba dálnice D11 do východních Čech, napojení na rychlostní komunikaci R35 a obchvat průmyslové zóny,	nerealizované projekty dopravní infrastruktury jako je D11 a R35,
rozvoj cestovního ruchu a městské turistiky,	sociální problematika - rostoucí míra – zejména dlouhodobé – nezaměstnanosti,
finanční prostředky ze Strukturálních fondů, ze Státního programu podpory cestovního ruchu, ROP a z dotačních titulů MŽP,	nízká porodnost, nárůst počtu obyvatel v postproduktivním věku s nedostatečnou kapacitou sociálních a zdravotnických zařízení,
rozvoj bezbariérového města, rozvoj cyklistické stezky, realizace integrovaného dopravního systému,	trvale vysoká emisní zátěž regionu,
revitalizace panelových sídlišť – zvýšení kapacity parkovacích míst,	špatný systém rozpočtového určení výnosu daní,
rozvoj ekonomiky města a kupní síly obyvatel, výnos z dokončení privatizace bytů – následné použití na bydlení, deregulace nájemného,	odchod investorů do země s nižšími náklady práce,
průběžná aktualizace koncepce komunální bytové politiky města,	špatné prostředí pro vznik a rozvoj malých firem a strategických služeb.

**Zdroj:** Upraveno podle strategického plánu Statutárního města Pardubice

Z uvedené SWOT analýzy je patrné, že v Pardubicích je mnoho překážek ohrožujících další rozvoj. Z velké části jsou problémy města zapříčiněné nedostatkem veřejných financí, které by pomohly například při opravě místních komunikací, modernizaci autobusového nádraží, opravě některých budov nebo posílení trolejbusového vedení do nových obytných zón. Mimo finanční prostředky je také nedostatečná legislativa, kvalifikace místní pracovní síly a slabé je i úsilí o prosazení jednotlivých akčních plánů uvedených ve strategickém plánu Statutárního města Pardubice. Avšak těmito problémy se práce dále zabývat nebude, jelikož jsou předmětem politického rozhodnutí a jsou závislé na zmíněných finančních prostředcích potřebných na jednotlivé investice.

Mezi další problémy města Pardubic, které nejsou zveřejněné ve strategickém plánu, patří například: špatné řešení přechodů pro chodce nebo výstavba nových moderních budov v historickém centru města, které se po architektonické stránce do těchto míst vůbec nehodí.

## **5.2 Slabé stránky města a možné budoucí hrozby s návrhy řešení**

Slabé stránky uvedené ve SWOT analýze představují základní oblasti aktuálních nedostatků vyskytujících se ve městě. Analýza se sestavuje za cílem jejich odstranění a přístupu k novým příležitostem.

Hrozby mohou být někdy vnímány jako určité příležitosti a to v závislosti na konkrétních lidech nebo skupinách a jejich úhlu pohledu. Je jen nutné z dané hrozby utvořit příležitost a využít tak konkurenční výhody.

### **5.2.1 Aktuální slabé stránky města**

#### Nedostatečná propagace města

Jednou z mnoha slabých stránek města je nedostatek turistů, přitom díky nim by město mohlo přijít k finančním prostředkům, prostřednictvím nichž by mohlo odstranit další překážky bránící rozvoji. Příčina tkví v nezájmu organizací o propagaci města a v neexistenci cestovní kanceláře nabízející produkty zahrnující návštěvu Pardubic.

Město Pardubice a celý Pardubický kraj má určitě co nabídnout, a to nejen co se týče historických památek. Málokdo je o nich ovšem informován, ať už se jedná o cizince nebo občany jiných krajů. Podle autorčina názoru zde chybí účinná reklama, která by propagovala jednotlivé služby města. Přitom by bylo možné využít například jednotlivých regionálních televizí, novin, internetových stránek, rozhlasu nebo plakátů, čímž by se všechny atraktivita Pardubicka dostaly do povědomí lidí a dalo by se očekávat vzestupu návštěvnosti.

### Nedostatečná podpora malého a středního podnikání

Malí a střední podnikatelé hrají významnou roli při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje, proto je výhodné tuto oblast podnikání podporovat.

Město Pardubice má v podpoře malého a středního podnikání určité rezervy a proto si v akčním plánu stanovilo, jak by mohlo rozvoji malému a střednímu podnikání více pomoci. Avšak při nedodržování plnění stanoveného plánu budou veškeré snahy zbytečné a tato problematika se bude nadále řadit mezi slabé stránky rozvoje města.

### Současná infrastruktura městské veřejné správy

V Pardubicích se nachází celkem 15 správních budov nahodile rozmístěných po městě a často špatně dopravně přístupných. Vybudováním jedné univerzální budovy by došlo k lepší orientaci a rychlejšímu vyřizování správních záležitostí, čímž by se optimalizovala městská veřejná správa. Zvýšení výkonnosti úřadu by také napomohla maximální implementace e-governmentu. Tímto informačním systémem by se zabezpečila transformace vnitřních vztahů veřejné správy, a to pomocí informačních a komunikačních technologií a dosáhlo by se tím virtuálního úřadu jako plnohodnotné platformy městské veřejné správy.<sup>44</sup>

### Negativní dopady dopravy

Dopravní zácpy a vysoká nehodovost jasně svědčí o tom, že se provoz nedaří dobře řídit. Ve městě nebo v jeho blízkosti přitom dojde ke třetině všech smrtelných nehod a vypustí se zde asi 40 % emisí oxidu uhličitého a 70 % ostatních emisí ze silniční dopravy. S dopravou však souvisí i hluk, který zatěžuje obyvatele města.

Na problémy s hlukem a exhalacemi myslí i akční plán Statutárního města Pardubice. Jelikož však není příliš reálné očekávat v budoucnu snížení individuální automobilové dopravy, mělo by město zaměřit svou pozornost na podporu ostatních druhů dopravy jako je například MHD nebo cyklistická a pěší doprava.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> *Akční plán* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan/akni-plany.html>>

<sup>45</sup> *Ekologičtější a efektivnější doprava ve městech*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Evropské komise Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/news/transport/090930\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/transport/090930_cs.htm)>.

### Problém s parkováním po městě

Nedostatek parkovacích míst je problém, který trápí skoro všechna větší města nejen Statutární město Pardubice. Příčinou je stále se zvyšující počet osobních automobilů, jejichž vlastníci ve městě buď bydlí, nebo do něj dojíždí. Ačkoliv za rok 2009 počet osobních automobilů vzrostl jen o velmi málo především díky zvýšenému počtu vyřazených vozidel, bylo k 31. 12. 2009 registrováno celkem 4 435 052 osobních automobilů. Průměrně tak na jednu osobu činí celkem 2,37 aut.<sup>46</sup>

Pro získání parkovacích míst v Pardubicích by řešitelka navrhla vybudovat tzv. parkovací domy nebo záchytná parkoviště, kam se vejde až několik stovek aut. Parkovací domy by bylo možné vybudovat na okraji města, což by však vyžadovalo posílení veřejné hromadné dopravy do těchto míst. Z případného využívání míst k parkování na okraji města však plyne i další nezanedbatelná výhoda a to zmenšení objemu dopravy v centru města. Tím by se snížily emise vypouštěné do ovzduší a uvolnily se zaplněné silnice, které z obou stran lemují osobní vozidla, a průjezd městem by se stal snadnějším.

### Nevhodné řešení průjezdu městem

Městu Pardubice chybí vnější a vnitřní dopravní trasy, které by odvedly zbytnou dopravu mimo centrum. Veškerá doprava tedy nyní proudí těmi nejfrekventovanějšími ulicemi. Vytvořením jihovýchodního obchvatu, který by pojal dopravu vedoucí skrz město, by došlo k požadovanému odklonu dopravy a tím by se Pardubicím ulehčilo jak z hlediska hluku, tak z hlediska škodlivých exhalací.<sup>47</sup>

### Špatný technický stav místních komunikací

Pardubické komunikace mají většinou nevyhovující technické parametry, špatnou kvalitu vozovky a značné množství dopravních závad. Největším nedostatkem stávající dopravní infrastruktury je nedostatečná údržba silnic a se zvyšujícím se objemem silniční dopravy také nevyhovující parametry komunikací. Na vozovce se hlavně po zimě vyskytují velké trhliny, které mohou způsobit protržení pneumatik automobilů. Defekty vozovky se sice opraví asfaltovou záplatou, avšak toto řešení je v dlouhodobém časovém horizontu nedostačující. Okraje záplat se většinou vydrolí a celá oprava může začít nanovo. Lze jen těžko předpokládat, že silnice v minulosti dimenzované na výrazně nižší objem silniční dopravy, budou beze změn vyhovovat i dopravě dnešní.

<sup>46</sup> *Složení vozového parku v ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-04-07]. Oficiální internetové stránky sdružení automobilového průmyslu. Dostupný z WWW: <<http://www.autosap.cz/sfiles/a1-9.htm>>

<sup>47</sup> *Akční plán* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan/akni-plany.html>>

## Špatná prostorová vazba autobusového nádraží na železniční dopravu a MHD

V současné době probíhají diskuze o tom, jak upravit prostory před hlavním vlakovým nádražím, aby tam mohly zastavovat i dálkové a regionální autobusy. Dnes je pouze možné přestoupit z vlaku na městskou hromadnou dopravu, která cestující přepraví do několika set metrů vzdáleného autobusového nádraží. Kromě špatné propojenosti má autobusové nádraží další závažný nedostatek a to absenci bezbariérových přístupů, jež by se měla v nejbližší době vyřešit.

Autobusové nádraží by se v budoucnu mohlo přesunout do areálu bývalého lihovaru naproti nádraží Českých drah. Avšak na potřebnou přestavbu nejsou v rozpočtu dostatečné finanční prostředky a ani společnost ČSAD Bus Chrudim, která stávající autobusové nádraží provozuje, s výstavbou nového terminálu nepočítá.<sup>48</sup>

Daný problém by se mohl podle autorčina názoru řešit v rámci kontraktu PPP, pomocí kterého by mohla radnice spolu se soukromým sektorem spolufinancovat celou výstavbu. Pak by už jen zbývalo najít vhodného investora, který by byl ochoten přijmout dané podmínky a celý projekt realizovat.

### **5.2.2 Možné budoucí hrozby**

#### Nerealizované projekty dopravní infrastruktury jako je D11 a R35

Rychlostní silnice R35 představuje v současných plánech české dálniční sítě tzv. severní páteřní trasu spojující Čechy a Moravu. Plánovaná trasa má vést z Liberce přes Jičín, Hradec Králové, Olomouc, až do Lipníku nad Bečvou. Z celého tahu R35 je již v provozu několik vzájemně nepropojených částí, konkrétně se jedná o úseky Liberec – Turnov, Sedlice – Opatovice, Mohelnice – Olomouc, a částečně nedokončený obchvat Olomouce s navazujícím úsekem Olomouc – Lipník nad Bečvou.<sup>49</sup>

27. 11. 2009 byl uveden do provozu klíčový úsek rychlostní silnice R35. Ředitelství silnic a dálnic zprovoznilo 3 km rychlostní silnice mezi Sedlicemi a Opatovicemi a 4 km návazného úseku I/37 mezi Opatovicemi a Hrobicemi, které kvalitně napojují silnici mezi Hradcem Králové a Pardubicemi na dálnici D11.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Pardubice chtějí sblížit nádraží. *Týdeník Pernštejn*. 2009-04-29, č. 17, s. 2. Dostupný také z WWW: <[http://www.tydenikpernstejn.cz/admin/admin\\_cont/upload/pages\\_files/19165\\_str\\_1.pdf](http://www.tydenikpernstejn.cz/admin/admin_cont/upload/pages_files/19165_str_1.pdf)>

<sup>49</sup> *Rychlostní silnice R35* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Ředitelství silnic a dálnic ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.r35.eu/vyznam-a-historie-r35>>

<sup>50</sup> *Klíčový úsek R35 u Hradce králové a Pardubic* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Ředitelství silnic a dálnic ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.r35.eu/aktuality/klicovy-usek-r35-u-hradce-kralove-a-pardubic-je-v-provozu>>

Podobně je na tom i dálnice D11, která v současnosti čeká na dostavbu posledních 70 km na polské hranice. U provizorního konce D11 u Hradce Králové se očekává vybudování dálniční křižovatky Sedlice R35 – D11. Kolem Hradce Králové by D11 měla vést společně s R35 až k druhé dálniční křižovatce R35 – D11. Poslední část trasy je pak dále plánována přes Jaroměř a Trutnov na polské hranice, kde se napojí na plánovanou polskou dálnici A3.<sup>51</sup>

Dostavba celkové trasy R35 a D11 patří mezi nejvyšší priority v současných plánech na dostavbu české dálniční sítě a je spolufinancována EU z prostředků Fondů Soudržnosti v rámci Operačního programu - Doprava. Proto by v následujícím období neměla být hrozbou pro rozvoj města Pardubice.

#### Nízká porodnost a nárůst počtu obyvatel v postproduktivním věku

Problémy s nízkou porodností a s velkým počtem obyvatel v postproduktivním věku trápí všechna města, nejen Pardubice. S tím souvisí komplikace s nedostatečnou kapacitou sociálních a zdravotnických zařízení, na které mají všichni obyvatelé stejný nárok.

Nízká porodnost je v současnosti zapříčiněna odkladem mateřství. Jedním z důvodů, proč ženy odkládají dobu, kdy se stanou matkami, jsou podmínky, s nimiž by se pak musely potýkat na zdejším trhu práce. Populace tak čím dál tím více stárne a za pár desetiletí bude pro pracující generace obtížné financovat penzijní a zdravotní systémy, ze kterých starší občané významně čerpají.

Město Pardubice ve svém akčním plánu navrhuje řešení pouze na případný nárůst počtu obyvatel v postproduktivním věku. Chce připravit projekt zaměřený na rozšíření kapacit domova pro seniory a s ním pak poskytovat navazující služby (např. domácí hospicová péče, poradenství, vzdělávání rodinných příslušníků v oblasti péče o nemocného a další). Možné problémy s nízkou porodností však pro ně budou i nadále hrozbou.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> *Dálnice D11* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky českých dálnic. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskedalnice.cz/dalnice/d11>>

<sup>52</sup> *Akční plán* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan/akcni-plany.html>>



### Trvale vysoká emisní zátěž regionu

Hrozba nadále trvající vysoké emisní zátěže navazuje na slabou stránku města a to na negativní dopady dopravy na životní prostředí a obyvatele. Jak již bylo zmíněno, neexistují v Pardubicích vnější a vnitřní dopravní trasy, které by odvedly zbytnou dopravu mimo centrum města. Dokud nebude dořešen celkový koncept dopravy ve Statutárním městě Pardubice, bude i nadále emisní zátěž hrozbou.

### Rostoucí míra zejména dlouhodobé nezaměstnanosti

Z posledních zpráv Českého statistického úřadu vyplývá, že v Pardubickém kraji došlo za měsíc únor 2010 k nepatrnému zvýšení nezaměstnanosti a to na 10,65 %. Umístil se tak na šestém místě mezi všemi kraji, přitom republikový průměr činí 9,94 %. Otázkou je zda aktuální nárůst nezaměstnanosti způsobilo doznívání ekonomické krize, tuhá zima anebo souvisí se sezónními výkyvy na trhu práce. V Pardubicích je nezaměstnanost dlouhodobě z celého kraje nejnižší, avšak se 7,4 % mělo nejhorší údaje za posledních 20 let.<sup>53</sup>

### Špatný systém rozpočtového určení výnosu daní

Rozpočtové určení výnosu daní zásadně ovlivňuje financování jednotlivých oblastí řízení rozvoje města. Je však předmětem rozhodnutí politické moci ve státě a samotná města mají jen velice malé pravomoci, jak rozpočtové určení výnosu daní ovlivnit. Dá se tedy očekávat konec některých důležitých rozvojových projektů, při naplnění této hrozby.

### Odchod investorů do zemí s nižšími náklady práce

Velcí zahraniční investoři a jejich investice pomohli městu v prvních letech jednadvacátého století překonat problémy s restrukturalizací původních klíčových zaměstnavatelů, zapojili město do globálních hodnotových řetězců a podpořili obraz Pardubic jako jednoho z nejdůležitějších průmyslových center České republiky. Avšak celosvětová ekonomická krize nutí všechny podniky šetřit své náklady. Největší procento celkových nákladů podniku činí jeho lidský kapitál. Trendem posledních let se proto stalo zaměstnávání levnější pracovní síly. Zaměstnavatelé si vybírají své pracovníky ze zemí, jako jsou Čína nebo Ukrajina. Pokud však šetření finančních prostředků pomocí levné pracovní síly nestačí, dochází pak často k přesunu celé výroby do zemí jak s nižšími náklady práce, tak i s nižšími cenami energií a daňového zatížení.

---

<sup>53</sup> *Míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky ČSÚ Pardubického kraje. Dostupné z WWW: <[http://www.pardubice.cz/so/redakce.nsf/i/mira\\_nezaměstnanosti\\_k\\_28\\_unoru\\_2010\\_v\\_pardubickem\\_kraji\\_cinila\\_10\\_6\\_>](http://www.pardubice.cz/so/redakce.nsf/i/mira_nezaměstnanosti_k_28_unoru_2010_v_pardubickem_kraji_cinila_10_6_>)

Akční plán Statutárního města Pardubic má jako jeden ze svých cílů podporu stávajících zaměstnavatelů tak, aby se zde rozvíjeli, investovali a zvyšovali své propojení s místní ekonomikou. Chce však také získávat i nové investory, a to vytvořením podmínek, které by pro ně byly atraktivní. Pokud tedy bude své cíle aktivně realizovat, neměl by být odchod investorů pro Pardubice v následujících letech více hrozbou.<sup>54</sup>

#### Špatné prostředí pro vznik a rozvoj malých firem a strategických služeb

Vedle velkých investorů může vytvářet zásadní podíl nových pracovních míst i malé a střední podnikání, jež je důležitou součástí každé ekonomiky stabilizující společnost. Současně zisky malých a středních podniků častěji zůstávají a jsou investovány v místě vzniku na rozdíl od nadnárodních společností. Je proto nutností hledat způsoby, jak toto podnikání podporovat. Dosažení atraktivity pro vznik nových firem a strategických služeb je ovlivněn mnoha faktory, proto bude v dalších letech velice těžké tuto hrozbu v Pardubicích odstranit.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> *Akční plán* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan/akcni-plany.html>>

<sup>55</sup> *Akční plán* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan/akcni-plany.html>>

## Závěr

Strategické řízení rozvoje města je závislé na bezchybném fungování místních samospráv. Pro plynulý rozvoj je velice důležité, aby byla jasně definovaná koncepce rozvoje, která by měla být postavena na principech hospodárnosti. Slovo strategie se v posledních letech skloňuje ve všech pádech a strategický plán se vytváří na většinu činností v řízení organizací jak soukromého, tak veřejného sektoru. Cíle zformulované ve strategii rozvoje bývají financovány z různých zdrojů. U územních samosprávných celků je nejdůležitějším z nich rozpočet města, jehož plnění je předmětem zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Avšak vzhledem k tomu, že města a kraje nejsou finančně soběstačné a mají více či méně omezené pravomoci v ovlivňování příjmů, je nutné o příjmech uvažovat jako o rozpočtovém omezení.

V současné době se začíná hojně využívat spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem typu Public Private Partnership, který je velice úspěšný ve financování výstavby, renovace, řízení či udržování veřejné infrastruktury a v zajišťování veřejných služeb a jejich zlepšení. PPP umožňuje veřejnému sektoru plně se věnovat tomu, co umí nejlépe a realizaci infrastrukturních projektů přenechává soukromému sektoru, aniž by nad nimi ztratil kontrolu a získává tak vyšší kvalitu veřejných služeb za vynaložení stejných nebo nižších nákladů. Naproti tomu má soukromý sektor možnost dlouhodobých příjmů, ty ovšem získá pouze při dodržení přísných smluvních podmínek o kvalitě dodané služby. V rámci naplnění cílu práce je zmíněn konkrétní příklad PPP, a to spolupráce soukromého a veřejného sektoru reprezentovaného Univerzitou Pardubice a krajským úřadem při výstavbě vědecko-technologického parku v Pardubicích, jež by se měl stát centrem strategických služeb, vývoje a výzkumu.

Mezi další trendy nově podporující rozvoj všech krajských měst a celých krajů patří regionální operační programy a to v otázkách: zlepšení dopravní dostupnosti a propojení jednotlivých regionů včetně modernizace prostředků veřejné dopravy, zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity pro investice, podpory rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, zlepšování podmínek k životu v obcích i na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotní infrastruktury. Jsou to tedy všechno otázky zlepšení podmínek každodenního života, na které veřejné finance nestačí, a na které prostřednictvím

zmiňovaných regionální operačních programů přispívá Evropská unie. Danou problematiku se podařilo vystihnout pomocí ROP NUTS II Severovýchod, do kterého lze zařadit kraj Královéhradecký, Pardubický a Liberecký. V rámci regionu soudržnosti lze pak z fondů Evropské unie financovat projekty pro rozvoj dopravní infrastruktury, rozvoj městských a venkovských oblastí, cestovního ruchu, technické pomoci a podnikatelského prostředí.

Proces samotného řízení rozvoje byl přiblížen na příkladu Statutárního města Pardubice. Byl zde charakterizován strategický plán města Pardubic se všemi jeho částmi, jako jsou: strategická vize, přehled jednotlivých oblastí rozvoje, shrnutí současného stavu města, jednotlivé vytyčené cíle, SWOT analýza a akční plán. Závěr byl věnován vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně tedy vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Pardubice. Toto téma z části navazuje na poslední kritickou oblast strategického plánu nazvanou: „Ekonomický rozvoj, vzdělávání a příprava pracovní síly“, a z části je sem zařazené proto, že vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě je velice důležité pro správné řízení organizace. Jen dobře vyškolení zaměstnanci mohou město dovést ke zdárnému naplnění cílů, které byly stanoveny.

Hlavní přínos bakalářské práce spočívá v poukázání na jednotlivé problémy zatěžující město Pardubice a v návrhu jejich řešení. Některé překážky rozvoje města jsou zapříčiněné nedostatkem financí, jelikož v dnešní době kdy doznívá celosvětová ekonomická krize, je nalezení peněz pro veškeré projekty velice těžké. Bylo zde navrženo několik řešení naléhavých problémů, avšak většinou se ve svém obsahu shodují s kvalitně vypracovaným akčním plánem uvedeným ve strategickém plánu Statutárního města Pardubice. Nové návrhy jsou většinou jen u těch problémů, jejichž řešení akční plán nenavrhuje.

Statutární město Pardubice vynaložilo velké úsilí k vytvoření dokumentu zaměřeného na jednotlivé problémové oblasti rozvoje města a stanovuje cíle, jejichž splněním město dosáhne nejen ekonomického vzestupu, ale také rozvoje v oblasti dopravy, životního prostředí, sportu, kultury, atd. Avšak samotný dokument nebude k ničemu, pokud se jednotlivé akční plány nebudou dodržovat, a to znamená, že by ani jednotlivé strategické cíle nemohly být naplněny. Dalším námětem pro práci by tedy mohlo být vypracování hodnocení, jak se Statutárnímu městu Pardubice daří překonávat veškeré překážky rozvoje a jaké má výsledky s plněním akčního plánu.

## Literatura

### Tištěné dokumenty:

1. BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4-55-7104-05
2. Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. 2 roz. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
4. LACINA, Karel; OBRŠÁLOVÁ, Ilona; STEJSKAL, Jan; CHARBURSKÝ, Miloš; DUPLINSKÝ, Josef. *Human resources management in public administration*. Nakladatelství Miloš Vágner 2006. 144 s. ISBN 80-86771-16-4
5. LACINA, Karel. *Vybrané kapitoly ze soudobého řízení měst a obcí*. Vyd 1. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2002. 133 s. ISBN 80-7194-495-5
6. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
7. OSTŘÍŽEK, Jan a kol. *Public Private Partnership: příležitost a výzva*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9
8. PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 304s. ISBN 978-80-247-2789-9
9. REKTOŘÍK, Jaroslav, et al. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
10. STRECKOVÁ, Yvonne; Malý, Ivan. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Vyd.1. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6
11. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5
12. TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. 238 s. ISBN 80-213-0922-9
13. WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, s. r. o., 2003. 420 s. ISBN 80-86119-70-X.

### Elektronické dokumenty:

14. *Akční plán* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan/akcni-plany.html>>
15. *Dálnice D11* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky českých dálnic. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskedalnice.cz/dalnice/d11>>
16. *Ekologičtější a efektivnější doprava ve městech*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Evropské komise Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/news/transport/090930\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/transport/090930_cs.htm)>.
17. *Hrad Kunětická Hora* [online]. 2010 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky hradu Kunětická hora. Dostupné z WWW: <<http://www.hrad-kunetickahora.cz/fotogalerie/soucasne/>>
18. *Klasifikace NUTS* [online]. 2009 [cit. 2010-03-25] Oficiální internetové stránky centra pro regionální rozvoj ČR. Dostupné z WWW: <http://www.crr.cz/cs/regiony/regionalni-cleneni/nuts-a-kraje-cr/>
19. *Klíčový úsek R35 u Hradce králové a Pardubic* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Ředitelství silnic a dálnic ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.r35.eu/aktuality/klicovy-usek-r35-u-hradce-kralove-a-pardubic-je-v-provozu>>
20. *Míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Českého statistického úřadu Pardubického kraje. Dostupné z WWW: <[http://www.pardubice.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mira\\_nezamestnanosti\\_k\\_28\\_unoru\\_2010\\_v\\_pardubickem\\_kraji\\_cinila\\_10\\_6\\_>](http://www.pardubice.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_k_28_unoru_2010_v_pardubickem_kraji_cinila_10_6_>)>
21. *NUTS* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Oficiální portál pro podnikání a export. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/nomenklatura-uzemnich-statistickych/1001179/6584/>>>
22. *Odbor rozvoje a strategie* [online]. 2010 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/rada/zapisy/2006/rmp-02/zvuk-13.pdf>>
23. *Organizační řád Magistrátu města Pardubic* [online]. 2010 [cit. 2010-04-07]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/rada/zapisy/2006/rmp-02/zvuk-13.pdf>>

24. Pardubice chtějí sblížit nádraží. *Týdeník Pernštejn*. 2009-04-29, č. 17, s. 2. Dostupný také z WWW: <[http://www.tydenikpernstejn.cz/admin/admin\\_cont/upload/pages\\_files/19165\\_str\\_1.pdf](http://www.tydenikpernstejn.cz/admin/admin_cont/upload/pages_files/19165_str_1.pdf)>
25. *Pardubický svět* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky města Pardubic. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.cz/mesto/>>
26. *Personální úsek Magistrátu města Pardubice* [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Oficiální internetové stránky statutárního města Pardubic. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/magistrat/odbory-magistratu/kt/pusobnost.html>>
27. *Regionální operační programy* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky strukturální fondů EU. Dostupné z WWW: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy/ROP-NUTS-II-Severovychod>>
28. *Regionální údaje* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky Českého statistického úřadu. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony\\_mesta\\_obce\\_souhrn](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn)>
29. *Rychlostní silnice R35* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Oficiální internetové stránky Ředitelství silnic a dálnic ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.r35.eu/vyznam-a-historie-r35>>
30. *Složení vozového parku v ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-04-07]. Oficiální internetové stránky sdružení automobilového průmyslu. Dostupný z WWW: <<http://www.autosap.cz/sfiles/a1-9.htm>>
31. *Strategický plán* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: < <http://www.pardubice.eu/mesto/strategicky-plan.html>>
32. *Strategické řízení* [online]. 2010 [cit. 2010-02-07]. Oficiální internetové stránky strategického řízení. Dostupné z WWW: <[http://www.strateg.cz/Strategie\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategie_rizeni.html)>
33. *Vědecko-technologický park* [online]. 2010 [cit. 2010-02-03]. Oficiální internetové stránky vědecko-technologického parku. Dostupné z WWW: <[www.techpark.cz](http://www.techpark.cz)>

34. *Zámek v Pardubicích* [online]. 2010 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/mesto/turisticke-informace/vychazkove-okruhy/vilem/zamek.html>>
35. *Znak Statutárního města Pardubice* [online]. 2010 [cit. 2010-03-07]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubice.eu/urad/radnice/pravni-predpisy/pp-2006-6/2006-6.pdf>>

**Zákony:**

36. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů
37. Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník a související předpisy, ve znění pozdějších předpisů



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam krajů .....	25
Tabulka 2: CZ-NUTS .....	26
Tabulka 3: Regiony soudržnosti.....	27
Tabulka 4: SWOT analýza oblasti - Přitažlivé aktivní město .....	38
Tabulka 5: SWOT analýza oblasti - Životní prostředí a bydlení.....	40
Tabulka 6: SWOT analýza oblasti - Doprava.....	41
Tabulka 7: SWOT analýza oblasti - Ekonomický rozvoj, vzdělávání a příprava pracovní síly.....	43
Tabulka 8: Souhrnná SWOT analýza Statutárního města Pardubice .....	49

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Integrovaný model procesu strategického řízení .....	14
Obrázek 2: Členění národního hospodářství .....	15
Obrázek 3: Vzájemný vztah kritéria vlastnictví a způsobu financování .....	16
Obrázek 4: TechnoPark k. s. ....	21
Obrázek 5: mapa krajů v ČR .....	25
Obrázek 6: Pardubický znak.....	30
Obrázek 7: Hrad Kunětická hora .....	31
Obrázek 8: Pardubický zámek.....	32

## **Seznam zkratek**

<b>ČR</b>	Česká republika
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>MHD</b>	Městská hromadná doprava
<b>NUTS</b>	Nomenclature Unit of Territorial Statistic Nomenklatura územních statistických jednotek
<b>PPP</b>	Public Private Partnership Partnerství veřejného a soukromého sektoru
<b>ROP</b>	Regionální operační program
<b>ŘLZ</b>	Řízení lidských zdrojů
<b>ÚSC</b>	Územně samosprávný celek
<b>VŠ</b>	Vysoké školy
<b>ŽP</b>	Životní prostředí

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační schéma krajského úřadu .....	I
Příloha 2: Organizační schéma Magistrátu města Pardubic .....	II

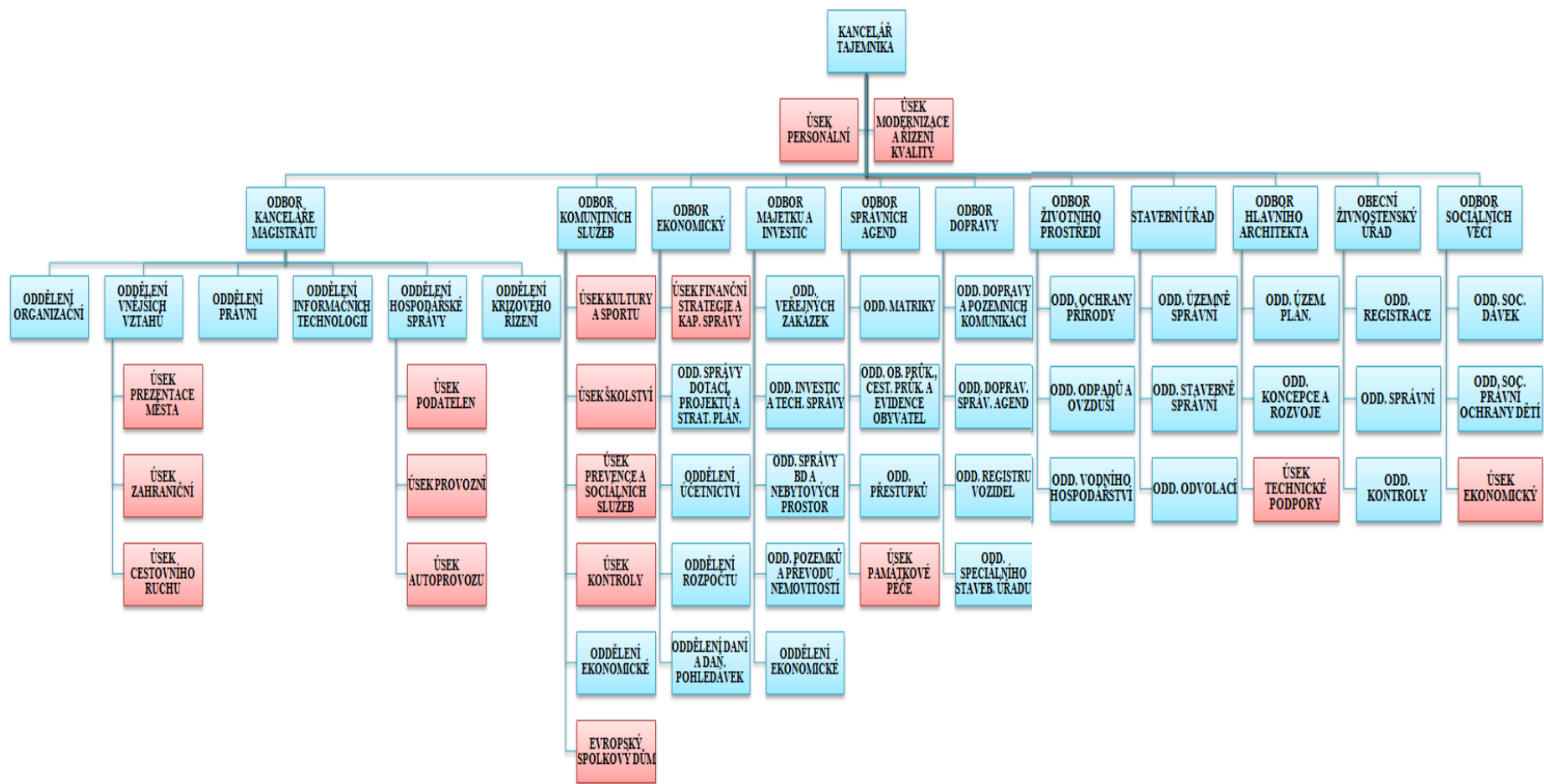


## Příloha 1: Organizační schéma krajského úřadu



**Zdroj:** *Organizační schéma Krajského úřadu Pardubického kraje* [online]. 2010 [cit. 2010-03-09]. Oficiální internetové stránky Pardubického kraje. Dostupné z WWW: <<http://www.pardubickykraj.cz/org.asp?thema=2667&category=>>>

## Příloha 2: Organizační schéma Magistrátu města Pardubic



**Zdroj:** Organizační schéma Magistrátu města Pardubic [online]. 2010 [cit. 2010-03-09]. Oficiální internetové stránky Statutárního města Pardubice. Dostupné z WWW: < <http://www.pardubice.eu/urad/radnice/magistrat/organizacni-struktura.pdf> >