

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Strategické dokumenty v každodenní praxi českých měst

Bc. Petra Kuricová

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra KURICOVÁ**
Osobní číslo: **E090465**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Regionální rozvoj**
Název tématu: **Strategické dokumenty v každodenní praxi českých měst**
Zadávající katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

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

Strategický plán je již dnes součástí rozvojové dokumentace téměř každého města. Ne vždy je však tento nástroj dostatečně a vhodně využíván. Zhodnocení praktického využití strategických plánů na různé velikostní úrovni sídel je cílem této práce.

- Regionální politika a její nástroje
- Strategické plánování a jeho použití ve veřejné správě
- Strategické plánování v ČR
- Strategický plán vybraného města
- Dopady strategického plánu na každodenní život obyvatel města
- Vyhodnocení úspěšnosti vybraného strategického plánu

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. KOVÁRNÍK, Jaroslav; STEJSKAL, Jan . Regionální politika a její nástroje. Vyd.1. Praha : Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
2. MOORE, M. H., Creating public value: strategic management in government. Cambridge: Harvard University Press, 2000. 402s. ISBN 0-674-17558-1
3. POTŮČEK, Martin, et al. Strategické vládnutí a Česká republika. Vyd.1. Praha : Grada, 2007. 360 s. ISBN 978-80-247-2126-2.
4. ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. Aplikace zásad strategického plánování ve veřejné správě členských států Evropské Unie. Scientific papers of the University of Pardubice. 2004, 162-172, s. 1-11. Dostupný také z WWW: <<http://library.upce.cz/Sources/CL472.pdf>>. ISSN 1211-555X.
5. ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Vyd.1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4
6. WOKOUN, René. Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. Praha : Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
7. www.hrdeckralove.org [online]. Platná verze. Hradec Králové : 27.6.2006 [cit. 2010-06-21]. Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020 v plném znění. Dostupné z WWW: <<http://www.hrdeckralove.org/urad/sp-dokument>>.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Maštálka, Ph.D.**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **23. června 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2011**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2010

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o 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 5.5.2011

Petra Kuricová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martinu Maštálkovi Ph.D. za cenné rady a pomoc při zpracování diplomové práce.

Anotace

Cílem této diplomové práce je zhodnocení praktického využití strategického plánu a jeho dopadů na život obyvatelstva města. První část se zabývá vývojem regionální politiky a strategického plánování. V druhé části je analyzován plán vybraného města – Hradce Králové a na dvou klíčových oblastech jsou hodnoceny praktické dopady strategického plánování na život lidí.

Title: Strategic documents in daily practice of Czech towns

Annotation

The aim of this thesis is to evaluate practical usage of strategic plan and its impact on life of citizens. The first part focuses on development of regional policy and strategic planning. Strategic plan of the town Hradec Králové is analysed in the second part of the thesis and the conclusion evaluates impacts of strategic planning in two selected key areas.

Klíčová slova

strategické plánování, regionální politika, globální cíl, indikátor, opatření

Key words

strategic planning, regional policy, global aim, indicator, action

1.	Úvod.....	9
2.	Regionální politika a její nástroje	10
2.1.	Pojem regionální politika.....	10
2.2.	Pojetí regionální politiky	10
2.3.	Definice regionální politiky	11
2.4.	Cíle regionální politiky	11
2.5.	Vymezení regionů regionální podpory	12
2.5.1.	Strukturálně postižené regiony	12
2.5.2.	Hospodářsky slabé regiony	12
2.5.3.	Regiony se soustředěnou podporou státu.....	13
2.6.	Teoretické přístupy k regionální politice	13
2.6.1.	Keynesiánské pojetí	14
2.6.2.	Neoklasické pojetí regionálního rozvoje.....	14
2.6.3.	Modely vnitřního růstu.....	14
2.6.4.	Faktory způsobující regionální problémy	16
3.	Vývoj regionální politiky.....	17
3.1.	Velká Británie	17
3.2.	Francie	17
3.3.	Itálie	17
3.4.	Další státy.....	18
3.5.	Vývoj regionální politiky v EHS, později v EU.....	18
3.6.	Regionální politika EU	20
3.6.1.	Politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS)	20
3.7.	Nástroje regionální politiky	21
3.7.1.	Makroekonomické nástroje	22
3.7.2.	Mikroekonomické nástroje.....	22
3.7.3.	Jiné nástroje.....	23
3.7.4.	Makropolitické nástroje	24
3.8.	Situace v ČR.....	24
3.8.1.	Regionální agentury v ČR	26
4.	Strategické plánování	28
4.1.	Vývoj strategického plánování.....	28
4.2.	Přístupy ke strategickému plánování	29

4.2.1.	Přístup ekonomický	29
4.2.2.	Přístup udržitelného rozvoje – environmentální přístup	31
4.3.	Způsoby tvorby strategických dokumentů.....	32
4.3.1.	Expertní metoda.....	32
4.3.2.	Komunitní metoda	32
4.3.3.	Obecná charakteristika strategického plánu	33
4.4.	Části strategického plánu	34
4.4.1.	Analytická část strategického plánu	34
4.4.2.	Vize	34
4.5.	Strategický plán.....	35
4.5.1.	Tvorba strategického plánu	35
4.5.2.	Analytická část	35
4.5.3.	SWOT analýza.....	36
4.6.	Strategická část.....	37
4.7.	Realizace strategického plánu	38
4.7.1.	Akční plánování.....	38
4.7.2.	Monitorovací a hodnotící fáze.....	38
4.7.3.	Evaluce	38
4.7.4.	Průběžné vyhodnocování a indikátory.....	39
4.7.5.	Aktualizace.....	40
4.8.	Strategické plánování v České republice	40
5.	Praktické dopady strategického plánování	41
6.	Struktura Strategického plánu pro rozvoj města Hradce Králové	42
6.1.	Kroky a nástroje strategického plánování rozvoje města	42
6.2.	Části strategického plánu	44
6.2.1.	Jednotlivé části klíčové oblasti:	46
7.	Zaměřeno na klíčovou oblast – Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch.....	48
7.1.	Hodnocení ukazatelů klíčové oblasti Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch	48
7.2.	Ukazatele globálních cílů oblasti Kultura.....	50
7.2.1.	Specifické cíle oblasti a jednotlivá opatření.....	52
7.3.	Podpora a rozvoj kulturního života	53
7.3.1.	Specifické cíle oblasti a jejich ukazatele.....	53
7.3.2.	Hlavní závěry sociologického průzkumu:.....	56
7.3.3.	Hodnocení Opatření 1: Podpora a rozvoj kulturního života	57

7.4.	Podpora a rozvoj sportu a sportovního vyžití	59
7.4.1.	Specifické cíle a jejich ukazatele	59
7.5.	Podpora a rozvoj cestovního ruchu	63
7.5.1.	Specifické cíle a jejich ukazatele	63
7.6.	Podpora spolkového a duchovního života a ostatních volnočasových aktivit	65
8.	Zaměřeno na klíčovou oblast – Urbanismus a bydlení	69
8.1.	Hodnocení indikátorů klíčové oblasti Urbanismus a bydlení	69
8.1.1.	Specifické cíle oblasti a jednotlivá opatření.....	70
8.1.2.	Příprava ploch pro novou zástavbu.....	70
8.1.3.	Specifické cíle a jejich indikátory.....	71
8.1.4.	Revitalizace a rekonstrukce centra města a ochrana památek.....	71
8.1.5.	Regenerace a humanizace sídlišť.....	72
8.1.6.	Oživení veřejných prostorů města	73
8.1.7.	Bydlení	73
9.	Dopady strategického plánování na každodenní život obyvatel města.....	76
9.1.	Změny počtu a chování obyvatelstva	76
9.1.1.	Dukelská ulice	76
9.1.2.	Riegrovo náměstí.....	80
9.1.3.	Mapování Riegrovo náměstí	81
9.1.4.	Malé náměstí	83
10.	Závěr: Vyhodnocení úspěšnosti strategického plánu	87

1. Úvod

Strategický plán je jedním z důležitých dokumentů, jejichž tvorba a naplňování přispívá k rozvoji celků. Na rozdíl od územního plánu nemusí být plán strategický aplikován pouze na město, či území, ale také na soukromé a veřejné společnosti a organizace. Dalším rozdílem je, že tento dokument pro město či region není povinný. Přesto jej stále více měst v České republice začíná vytvářet a realizovat. Tento dokument stanovuje vizi, určuje klíčové oblasti, které jsou dále sledovány a v jejichž rámci jsou určeny globální oblasti a specifické cíle, jež mají být do budoucna naplňovány.

Tato diplomová práce se zabývá strategickým plánováním v městě Hradec Králové. Práce je rozdělena celkem do sedmi kapitol, z čehož první tři kapitoly jsou v rovině teoretické – první kapitola se zabývá regionální politikou a jejími nástroji. Druhá kapitola nastiňuje vývoj regionální politiky a třetí kapitola se podrobně věnuje strategickému plánování – jeho vývoji, přístupům a také rozebírá části strategického plánu, způsoby jeho tvorby a realizace.

Čtvrtá kapitola se zabývá rozбором Strategického plánu rozvoje města Hradce Králové. Pátá kapitola se zaměřuje již konkrétně na jednu z osmi klíčových oblastí – Kulturu, sport, volný čas a cestovní ruch. Jsou zde hodnoceny ukazatele globálních i specifických cílů oblasti, vymezena opatření a v jejich rámci posuzovány jednotlivé indikátory, pomocí nichž se zkoumá úroveň plnění specifických cílů. Konkrétní plnění specifického cíle je demonstrováno na příkladu vzájemného vztahu návštěvnosti kulturních zařízení ve městě a výše dotací na tato zařízení.

Šestá kapitola zkoumá klíčovou oblast Urbanismus a bydlení. Opět vymezuje opatření, analyzuje specifické cíle a indikátory. Závěrečná kapitola navazuje na kapitolu šestou a zkoumá dopady strategického plánování na život obyvatel města. Tato kapitola analyzuje tři exponovaná místa v centru města, která prošla nedávnou změnou, a zkoumá, zda tato změna ovlivnila život a chování obyvatel města.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení praktického využití strategického plánu a jeho dopadů na život obyvatelstva města.

2. Regionální politika a její nástroje

2.1. Pojem regionální politika

Na pojem regionální politika lze nahlížet z mnoha úhlů, a tudíž existuje i mnoho definic, jimiž lze tento pojem vysvětlit. Prvním aspektem, který se v této problematice mění a vyvíjí, je nepochybně cíl regionální politiky. Původní myšlenku *harmonického rozvoje* všech regionů nahradil v průběhu jejího vývoje *cíl potlačení rozdílů* mezi regiony. Konkrétní podoba cílů i nástrojů závisí na konkrétní hospodářsko-politické situaci země.

2.2. Pojetí regionální politiky

Pojetí regionální politiky lze rozdělit na tradiční a moderní. „Tradiční regionální politika se zaměřuje na snižování regionálních rozdílů, používá meziregionální přerozdělování, orientuje se na otázky lokalizace kapitálu, využití surovin. Zaměřuje se na velké firmy, vyznačuje se značnou centralizovaností.“ [1] Naproti tomu moderní regionální politika podporuje inovativnost, zaměřuje se na malé a střední podniky, informace a služby. Jejím znakem je silná decentralizovanost.

Moderní pojetí regionální politiky se od tradičního liší též myšlenkou, že rozdíly mezi jednotlivými regiony mohou hrát významnou roli v otázce ekonomického růstu – silné a rychle se vyvíjející regiony mají poskytnout hospodářskou podporu regionům slabším, čímž jim dopomohou k vlastnímu ekonomickému růstu.

Tradiční pojetí vychází z neoklasických a keynesiánských přístupů, moderní pojetí je pak kombinací nekonzervativního a neinstitucionálního pojetí. Srovnání těchto dvou pojetí shrnuje následující tabulka:

Tabulka 1 – Tradiční a moderní pojetí regionální politiky

Tradiční pojetí	Moderní pojetí regionální politiky
Snižování meziregionálních rozdílů	Rozvoj přeshraniční spolupráce
Řízení z centra	Decentralizace (rozhodující pravomoci mají přímo regiony)
Podpora velkých podniků	Podpora malých a středních podniků
Zavádění průmyslu do zemědělských oblastí	Rozvoj ekologického zemědělství, agroturistika
Region brán jako statický prvek	Region brán jako dynamický prvek
Strategický cíl: regionální růst	Ochrana a tvorba životního prostředí

Převzato a upraveno podle [2].

Změny v chápání a pojetí regionální politiky lze vysledovat i v definicích, jak je uvádí [3].

2.3. Definice regionální politiky

„Regionální politika představuje všechny veřejné intervence, které vedou ke zlepšování geografického rozdělení ekonomických činností, resp. které se pokoušejí napravit určité prostorové důsledky volné tržní ekonomiky pro dosažení dvou vzájemně závislých cílů – ekonomického růstu a zlepšení sociálního rozdělení ekonomických efektů (Vanhove, Klaasen, 1987).“ [3]

„Regionální politika jako součást hospodářské politiky zahrnuje veškeré kroky a opatření, které byly uvědoměle přijaty se zřetelem na jejich prostorové účinky. Jde tedy o souhrn hospodářsko – politických zásad a opatření mající za cíl ovlivňovat prostorovou strukturu regionů a jejich ekonomických aktivit (Strategie regionálního rozvoje ČR, 2002).“ [3]

„Soubor cílů, opatření a nástrojů vedoucích ke snižování příliš velkých rozdílů v socioekonomické úrovni jednotlivých regionů. (Žák, 2002)“ [3]

„Regionální politika představuje soubor intervencí, zaměřených podle konkrétní situace státu a jeho regionů podle očekávaných vývojových tendencí na podporu opatření vedoucích k růstu ekonomických aktivit a lepšímu územnímu rozložení v území a k rozvoji infrastruktury. (Strategie regionálního rozvoje ČR, 2007 -2013)“ [3]

Z výše uvedeného lze pojmout regionální politiku jako cílevědomou činnost směřující k zajištění socioekonomického růstu daného území. Společným znakem všech definic je, že regionální politika používá určité nástroje a má jasně definované cíle.

2.4. Cíle regionální politiky

„Cíle regionální politiky vycházejí z identifikace hlavních regionálních problémů, přičemž pro jednotlivá časová období dochází k jejich konkretizaci.“ [1]

Základním cílem regionální politiky je vyvážený rozvoj celého státu a všech jeho částí. Je nutné využít potenciálu těchto regionů,“zejména pokud jde o hospodářský rozvoj a životní podmínky obyvatel, možnost pracovních příležitostí, zvyšování kvalifikace a vzdělávání, dostupnost nejdůležitějších služeb, a to při současném respektování místních zvláštností, přírodních hodnot území a požadavků tvorby a ochrany životního prostředí.“ [2]

Aby mohla být regionální politika realizována, musí být splněny tři základní předpoklady:

- „existence programů (strategií) regionálního rozvoje ve formě tzv. programových dokumentů, které specifikují priority, cíle a opatření k jejich dosažení;
- zajištění zdrojů na realizaci programů a strategií (finančních, technických a lidských);
- vytvoření institucionálního rámce pro přípravu programových dokumentů, realizaci programů a projektů.“ [2]

2.5. Vymezení regionů regionální podpory

Regionální politika se svými nástroji zaměřuje na podporu předem vymezených regionů. O jaké regiony se ale jedná? Charakteristickým znakem každé regionální politiky je její selektivnost. V souvislosti s tímto pojmem lze rozdělit regionální politiku na dva typy – *strategickou* a *pojišťovací*. Strategická regionální politika se snaží dosáhnout vnější konkurenceschopnosti státu tím, že posílí atraktivitu jádrových aglomerací státu – tato politika se uplatňovala v Nizozemí, ale tento typ je v současnosti spíše výjimkou.

Politika pojišťovací je orientována na zmírnění ekonomických a sociálních problémů v regionech a na posílení vnitřní soudržnosti státu, přičemž toto pojetí regionální politiky je nyní převažující.

V souvislosti se stále opakovaným pojmem – podpora regionu- uvedme tři typy regionů, kterým je směřována regionální podpora. Jedná se o:

2.5.1. Strukturálně postižené regiony

„Strukturálně postižené regiony jsou území s vysokým zastoupením těžebního a těžkého průmyslu a vysokým stupněm urbanizace. Jejich průmyslová základna prochází výraznou restrukturalizací spojenou s nadprůměrnou nezaměstnaností. Seznam strukturálně postižených regionů nově zahrnuje území okresu Ústí nad Labem. Zůstávají okresy Most, Chomutov, Teplice, Karviná, Nový Jičín a Sokolov.“ [6]

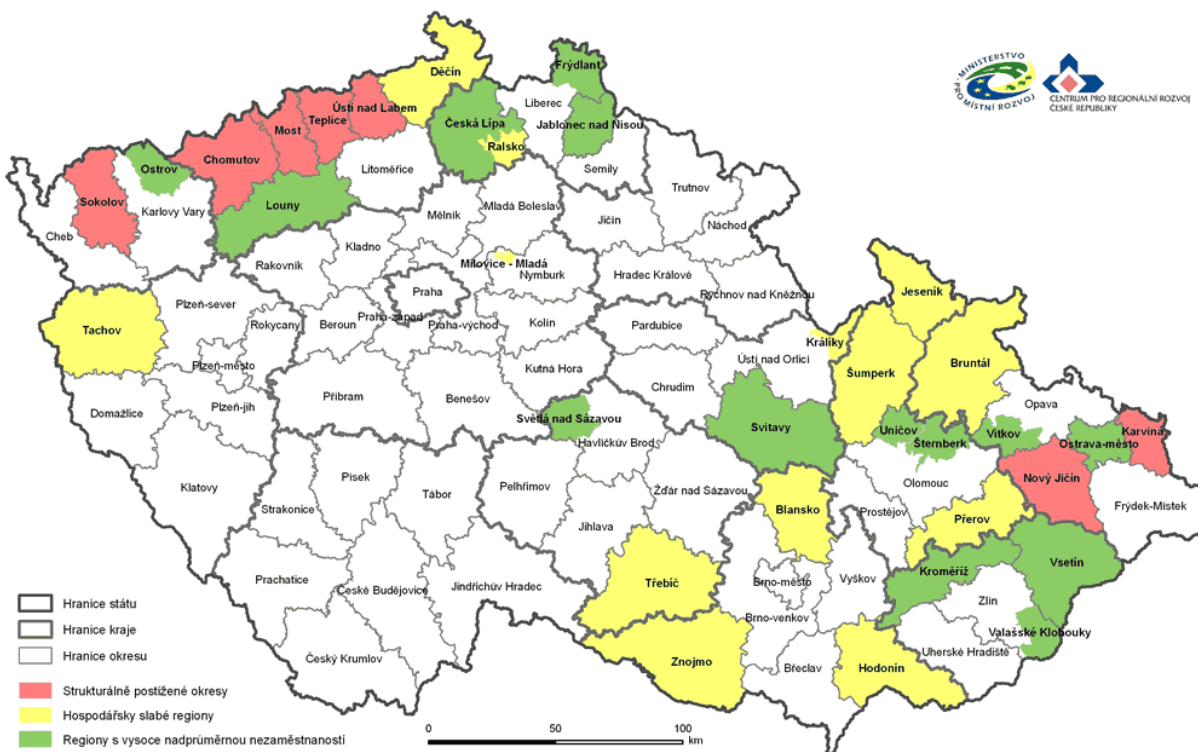
2.5.2. Hospodářsky slabé regiony

„Hospodářsky slabé regiony jsou charakteristické nízkou životní úrovní, nízkou hustotou osídlení a nadprůměrnou nezaměstnaností, bývají venkovského charakteru. Tato území mají nedostatečnou infrastrukturu (dopravní, technickou) a z tohoto důvodu nejsou zajímavá pro investiční projekty státu. Mezi hospodářsky slabé regiony patří Hodonín, Třebíč, Bruntál,

Děčín, Jeseník, Přerov, Šumperk, Znojmo, Blansko, území bývalých vojenských újezdů Ralsko a Mladá je čerstvě zařazen okres Tachov.“ [6]

2.5.3. Regiony se soustředěnou podporou státu

Zde se jedná hlavně o bývalé vojenské prostory, pohraniční regiony a regiony ohrožené živelnými pohromami. Lze sem zařadit i regiony s extrémně vysokou nezaměstnaností. Ty představují okresy a obvody obcí s rozšířenou působností, kde nezaměstnanost značně překračuje průměrnou hodnotu na území celé České republiky (9,2%, údaj březen 2010). Těchto regionů se týká největší rozšíření a aktuálně zahrnují území okresů: Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Louny, Svitavy, Ostrava-město, Kroměříž a Vsetín. Zařazené obvody s rozšířenou působností jsou Ostrov, Frýdlant, Světlá nad Sázavou, Králíky, Šternberk, Uničov, Valašské Klobouky a Vítkov.



Obrázek 1 – Vymezení strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů a regionů s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností [6]

2.6. Teoretické přístupy k regionální politice

Teoretické přístupy a historický vývoj výrazným způsobem ovlivnily a formovaly dnešní pojetí regionální politiky, což je patrné i z výše uvedených definic.

2.6.1. Keynesiánské pojetí

Keynesiánský poptávkově orientovaný přístup je z hlediska pojetí regionálního rozvoje charakteristický svým primárním důrazem na redistribuci veřejných finančních zdrojů, cílenou na vyrovnávání rozdílů v ekonomické úrovni regionů. V praxi však transfery těchto zdrojů jen v omezené míře respektovaly efektivnost jejich alokace a rovněž oslabovaly aktivní roli regionální a lokální samosprávy. Tomu odpovídaly i dosažené výsledky, kde paradoxně právě v regionech nejvíce zasažených opatřeními této regionální politiky docházelo k oslabování ekonomického růstu v navazujícím období. Pokles a konec tohoto pojetí regionální politiky nastal v 70. letech v souvislosti s hospodářskou recesí, která omezila objem veřejných prostředků potřebných pro realizaci programů regionálního rozvoje. Tento typ regionální politiky se ve své nejvíce centralizované podobě uplatňoval i v bývalých socialistických zemích (upraveno podle [3]).

2.6.2. Neoklasické pojetí regionálního rozvoje

Zde opět hraje hlavní roli vyrovnávání meziregionálních rozdílů pomocí efektivního využití zdrojů. „Model vychází ze standardní neoklasické výrobní funkce o dvou faktorech – kapitál a práce.“ „Kapitál má přitom tendenci směřovat tam, kde je cena práce nízká a návratnost investic vysoká.“ [3]

Z tohoto modelu plyne závěr, který říká, že „efektivnější využití zdrojů zvedne hodnotu výstupu na hlavu pouze v omezeném časovém období.“ Dlouhodobý růst lze vysvětlit na základě externích faktorů, z nichž nejvíce určující je technický pokrok. [3]

2.6.3. Modely vnitřního růstu

Předchůdcem tohoto modelu je tzv. neoklasický model. „Tento model není schopen uspokojivě interpretovat dlouhodobý růst produkce“ Model usiluje zejména o internalizaci dvou vnějších faktorů – lidského a znalostního kapitálu.

„Pro všechny teorie endogenního růstu je charakteristická určitá forma přelévání účinků zajišťujících společenskou návratnost investovaných prostředků.“ Teorie, jejímž základem je lidský kapitál, uvádí, že prohlubování a zdokonalování znalostí a dovedností jednotlivce vede k zvýšení práceschopnosti ostatních pracovníků.

“Podobně snaha jednotlivé firmy inovovat a využít svého dočasného monopolního postavení na trhu zvýší celkový rozsah společenských vědomostí či znalostí. [3]

Existují dva modely vnitřního růstu. Jeden klade důraz na akumulaci znalostního kapitálu a druhý na akumulaci lidského kapitálu.

2.6.3.1. Modely zaměřené na akumulaci lidského kapitálu

Hlavním představitelem této skupiny je model R.E. Lucase z osmdesátých let 20. století. „Podle něho je ekonomický růst podmíněn akumulací lidského kapitálu, který reflektuje individuální dovednosti pracovníků.“ [3]

Tento model klade důraz na zvyšování kvality lidského kapitálu, neboť vyšší úroveň lidského kapitálu zlepšuje schopnost snáze přijímat nové technologie. V praxi to znamená rozšíření vzdělávacích programů a zvýšení flexibility pracovních sil, jelikož zlepšení nabídky pracovních sil vede ke zlepšení nabídky pracovních příležitostí.

2.6.3.2. Modely zaměřené na akumulaci znalostního materiálu

Tyto modely jsou založeny na předpokladu, že rozvoj technologií a techniky je podmíněn vědou a výzkumem. Ekonomické využití znalostního kapitálu je určeno především rozhodnutím firem investovat do inovací, technologií, vědy a výzkumu. To se děje prostřednictvím dotací, jež mají podpořit inovační schopnost podniků, financovat založení technologických center apod.

Uznávaným modelem této kategorie je model P.M.Romera. „Model předpokládá, že rozvoj objemu společenských znalostí vzniká především přelévavém efektem z privátního výzkumného úsilí.“ Pro aplikaci modelu je zásadní, zda je na znalosti pohlíženo jako na faktor konkurenční (předpoklad modelu), nebo nekonkurenční. Všeobecně převládající názor však uvádí znalosti jako nekonkurenční faktor. „Tento názor se opírá o neúplná práva na ochranu intelektuálního vlastnictví, v důsledku čehož dochází k nekontrolovanému přelévání výsledků vědy a výzkumu jako tzv. pozitivních, veřejně prospěšných externalit. Příslušné regionální politiky věnují pozornost zejména opatřením a nástrojům zvyšujícím inovační schopnost firem nebo přilákání těchto firem do regionu“, jakož jsou podporovány i veřejnoprávní subjekty vědy a výzkumu pozornost se věnuje i rozvoji informačních systémů a technologií. [3]

Průkopníkem modelů endogenního růstu je Rakousko, jež v roce 1979 podpořilo vlastní regionální rozvoj pomocí modelu industrial district (Maier, Toedtling, 1998).

2.6.4. Faktory způsobující regionální problémy

Existuje celá řada faktorů, které mohou způsobit regionální problémy, a to buď ekonomické, nebo neekonomické povahy. Mezi hlavní faktory ekonomické povahy patří nízká mobilita pracovní síly a kapitálu. Do této skupiny jsou zahrnuty i geografické faktory, např. nedostatečné přírodní zdroje a geografická odlehlost. Dále sem patří i špatná ekonomická struktura regionu a psychologické faktory.

Nerovnoměrný regionální rozvoj je podmíněn dalšími, tzv. sekundárními faktory. Jedná se o vnější ekonomiku, demografickou situaci, úroveň vzdělanosti, rozdíly v inovacích a mnoho dalších. [1]

Koncentrace regionálních problémů dává vzniknout regionům s nízkou hospodářskou výkonností, s vysokou nezaměstnaností, špatným stavem životního prostředí. „Lze identifikovat několik základních typů problémových regionů, např. regiony s upadajícími či stagujícími základními odvětvími, regiony s nedostatečným využitím vlastních zdrojů, regiony nedostatečně vybavené přírodními zdroji a regiony hospodářsky slabé.“ [1] Dá se říci, že existence určitých rozdílů je žádoucí a nezbytná, neboť má stimulační účinky. Příliš velké rozdíly však již nemají tyto účinky a působí naopak negativně.

Úkolem regionální politiky je snížení diferencí mezi regiony, je součástí souboru ekonomických a sociálních politik. Cíli tohoto souboru jsou trvale udržitelný rozvoj, ekonomický růst, stabilita, kvalitní životní prostředí atd.

V souvislosti s pojetím a úlohou regionální politiky je též nutné zmínit i motivy existence regionální politiky. Opět zde důležitou roli hrají motivy ekonomické následovány motivy sociálními (tyto byly zprvu velmi dominantní, v 50. letech však převážily ekonomické motivy), ekologickými a politickými.

Za základní ekonomický motiv je zpravidla považováno plné využití výrobních faktorů, zvláště pracovních sil (již dříve zmiňované regiony s vysokou nezaměstnaností). Mezi nejmladší motivy patří ekologické, které se prosadily až v sedmdesátých letech. [1]

3. Vývoj regionální politiky

3.1. Velká Británie

Za počátek vývoje regionální politiky lze považovat období velké hospodářské krize, tudíž třicátá léta 20. století. V Británii došlo k prohloubení rozdílů mezi regiony – obzvláště postiženými byly ty s vysokým podílem tradičních odvětví průmyslu – hutnictví, těžba kovů. Diference existovaly samozřejmě i mezi městskými aglomeracemi a venkovskými a průmyslovými oblastmi (pro srovnání Londýn v době hospodářské krize 14 %, Wales 36 % a Skotsko 25%). S rostoucí nezaměstnaností šlo ruku v ruce prohlubování socioekonomických rozdílů. S ohledem na tuto situaci musel stát učinit opatření ke zlepšení sociální situace. Prvním přijatým legislativním dokumentem byl Zákon o speciálních územích z roku 1934, který vymezoval problémové regiony, nastínil umístění prostředků a způsoby poskytování pomoci. Po druhé světové válce se regionální politika soustředila zejména na podporu území po poválečné realokaci průmyslu. [2]

Další důležitý dokument přišel až v šedesátých letech. Byl jím Zákon o místní zaměstnanosti vymezující distrikty s vysokou nezaměstnaností, kam potom směřovaly finanční prostředky. Další zákony pak vymezovaly rozvojové regiony v širším pojetí a počátkem sedmdesátých let se regionální pomoc rozšířila i na sektor služeb. Británii lze též považovat za kolébkou nástrojů regionální politiky, o nichž bude hovořeno dále.

3.2. Francie

Francie začala s regionální politikou v podstatě až po druhé světové válce. Opět zde byly patrné rozdíly mezi hlavním městem a ostatními regiony. „Francie se zaměřila na podporu dvanácti tzv. metropolí, např. Bordeaux, Lille, Marseille, s cílem dosáhnout vyváženější regionální struktury.“ Francouzská regionální politika dlouhodobě podporuje rozvoj infrastruktury. Důležitým dokumentem zahrnujícím celou problematiku regionální politiky a regionálního rozvoje je zákon „O směrech regionálního rozvoje a plánování“ z roku 1995. [1]

3.3. Itálie

Podobně jako ve Francii i zde se regionální politika rozvíjí až po druhé světové válce. Itálie se potýkala zejména s problémy zaostalého jihu v silném protikladu s prosperujícím severem. Proto se programy na podporu zaměřily především na industrializaci jihu. [1]

3.4. Další státy

Ostatní západoevropské země začaly uplatňovat regionální politiku v padesátých a šedesátých letech. Kupříkladu Německo podporovalo restrukturalizaci starých průmyslových regionů, Belgie v důsledku federalizace státu přenesla kompetence regionální politiky na regionální úroveň.

3.5. Vývoj regionální politiky v EHS, později v EU

Se vznikem Evropského hospodářského společenství (1. 1. 1958) se vývoj regionální politiky posunul na vyšší úroveň. Nejednalo se již jen o situaci jednoho konkrétního státu, ale o snižování regionálních disparit jednotlivých členů společenství. V tuto dobu zde došlo ke střetu několika předpokladů : hospodářský růst povede ze zmírnění regionálních problémů, zároveň však sjednocení trhu bude znamenat příliv konkurence a trpět budou zejména regiony, ve kterých stále přetrvávají stará průmyslová odvětví a jež budou potřebovat soustředěnou finanční pomoc. Vývoj regionální politiky EHS a v pozdějším vývoji EU lze vymežit následovně:

3.5.1.1. První období v letech 1958 až 1973

Proces sjednocování byl teprve v počátcích, a tudíž zde převládal individualistický přístup. Odstraňovaly se obchodní bariéry a utužovaly ekonomické vazby mezi členskými státy. „Ve státech s určitými vnitřními problémy (Francie, Itálie) se národní regionální politika uplatňovala již od konce čtyřicátých let 20. století, a proto nebyly ochotny přijímat mezinárodní obecné principy společné politiky.“ [3] V tomto období se ještě neustanovily žádné společné instituce pro regionální politiku. V roce 1968 vzniklo Generální ředitelství Komise Evropských společenství odpovědné za regionální politiku.

3.5.1.2. Druhé období v letech 1974 až 1985

V roce 1973 přistoupily k Evropskému společenství Velká Británie, Dánsko a Irsko. Tímto došlo k dalšímu prohloubení disparit mezi regiony. Největším iniciátorem společné regionální politiky byl Velká Británie. Prvním krokem bylo především ustanovení tzv. Evropského fondu regionálního rozvoje v roce 1975, jenž se stal základním dokumentem regionální politiky ES.

3.5.1.3. Třetí období v letech 1986 až 1993

„Byl zahájen projekt jednotného vnitřního trhu schválením tzv. Aktu o jednotné Evropě.“ [3]
Ke společenství přistoupilo Španělsko a Portugalsko. Objevilo se střednědobé plánování regionálních programů, které vedlo ke zmírnění regionálních problémů. S připojením výše zmíněných zemí, které navíc potřebovaly soustředěnou pomoc, vznikla nutnost hledat další způsoby realizace integračních cílů. Problémem tohoto období byla nízká míra koordinace se sociální a zemědělskou politikou. Řešení pak bylo dosaženo roku 1988 vznikem strukturální politiky, jež spojovala politiku zemědělskou, sociální a regionální v jeden celek.

3.5.1.4. Čtvrté období v letech 1994 až 1999

V předchozím období, v letech 1989-1993 bylo ustanoveno pět cílů strukturální politiky. V následujícím období po připojení Finska a Švédska byl seznam cílů rozšířen o šestý. Cíle strukturální politiky jsou následující:

- „podpora rozvoje a strukturálních změn zaostávajících regionů
- přeměna regionů nebo jejich částí vážně ohrožených hospodářským úpadkem“ [3]
- boj s dlouhodobou nezaměstnaností
- podpora rozvoje venkovských regionů
- urychlení strukturálních změn v zemědělství
- umožnění rozvoje a strukturálních změn venkovských regionů
- rozvoj regionů s nízkým zalidněním (čerpáno z [3])

V roce 1994 došlo ke schválení dokumentů, jejichž úkolem bylo přispět k hospodářské a sociální soudržnosti a dobudování společného trhu. Jednalo se o dokumenty Evropa 2000+ a Principy rozvojové politiky evropského prostoru.

3.5.1.5. Páté období v letech 2000 až 2006

Toto období je charakteristické snahou o lepší využití finančních prostředků. Počet cílů strukturální politiky byl snížen na tři – podpora rozvoje zaostávajících regionů, podpora zaměstnanosti, podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací. K 1. květnu 2004 se počet členských zemí navýšil o 10 na celkových 25. Nově přistupující zemí byla i Česká republika.

3.5.1.6. Šesté období v letech 2007 až 2013

„Toto současné programovací období je významné z hlediska čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů hlavně pro nové členské země.“ [3] K EU přistoupily 1. ledna 2007 dvě nové země – Bulharsko a Rumunsko.

3.6. Regionální politika EU

„Cílem této politiky je přispět ke zmírnování výrazných regionální nerovností dosud přetrvávajících mezi státy EU. [5]

Regionální politika zaujímá z hlediska vynakládaných finančních prostředků druhou pozici za společnou zemědělskou politikou, tudíž je patrné, že tato politika má pro chod společenství podstatný význam.

Existují tři úrovně regionální politiky EU:

- „nadnárodní – relativně nezávisle ji provádí přímo EU;
- národní – tuto diferencovanou politiku provádějí jednotlivé členské země, přičemž postupně přejímají některá společná pravidla;
- regionální – existuje ve většině zemí, její pozice je dlouhodobě posilována.”

[3]

Na nadnárodní úrovni provádí regionální politiku Evropská komise a další evropské instituce, na národní vláda, ministerstva a orgány státní správy, na regionální úrovni pak územní samospráva, podniky, podnikatelé a instituce.

3.6.1. Politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS)

“Regionální politika Evropské unie, nazývaná též politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), je odrazem principu solidarity uvnitř Evropské unie, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších států a regionů, aby se zvýšila kvalita života obyvatel celé Evropské unie.“

[7]

V období 2007–2013 se České republice nabízí z evropských fondů 26,69 miliardy eur. Pro úspěšné čerpání musí náš stát přidat navíc přibližně čtyři miliardy eur, jelikož Evropská unie financuje maximálně 85 procent výdajů z aktivit uskutečněných v rámci regionální politiky.” [7]

Pro získávání finanční podpory si musela Česká republika vytvořit soubor programových dokumentů a stejně jako ostatní země bylo nutné pro ČR vypracovat Národní strategický referenční rámec, který popisuje globální cíle a záměry, způsob řízení a koordinace politiky soudržnosti na našem území.

“Český Národní strategický referenční rámec byl Evropskou komisí přijat 27. července 2007. Poté došlo ke schválení českých operačních programů, které jsou nyní již v plné činnosti.“ [7]

3.6.1.1. Období 2007 až 2013

V tomto období sleduje regionální politika EU tři cíle, na než bylo celkem vyčleněno 347 miliard eur. Jedná se o následující cíle :

- Cíl Konvergence: Podpora hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS II s HDP na obyvatele nižším než 75 % průměru tohoto ukazatele pro celou EU. Dále jsou k čerpání z tohoto cíle způsobilé státy, jejichž hrubý národní důchod (HND) na obyvatele je nižší než 90 % průměru tohoto ukazatele pro celou Evropskou unii. Tento cíl je financovaný z ERDF, ESF a FS a v České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy.
- Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost: podpora regionů na úrovni NUTS II nebo NUTS I, které přesahují limitní ukazatele pro zařazení do cíle Konvergence: Tento cíl je financovaný z ERDF a ESF a v České republice pod něj spadá Hl. m. Praha.
- Cíl Evropská územní spolupráce: podpora přeshraniční spolupráce regionů na úrovni NUTS III nacházejících se podél všech vnitřních a některých vnějších pozemních hranic a všech regionů úrovně NUTS III podél námořních hranic, které jsou od sebe obecně vzdáleny nejvýše 150 kilometrů. Tento cíl je financovaný z ERDF a v České republice pod něj spadají všechny regiony. Čerpáno z [7].

3.7. Nástroje regionální politiky

„Nástroje ekonomického rozvoje jsou užívány k naplňování cílů regionální politiky.“ [3]

Obecně lze říci, že nástroje regionální politiky mají za úkol přitáhnout do regionu kapitál a podpořit podnikatelské aktivity.

Existují různá pojetí a rozdělení nástrojů regionální politiky (resp. nástrojů ekonomického rozvoje). Nejprve budou uvedena nejznámější z nich, na nástroje makroekonomické a mikroekonomické:

3.7.1. Makroekonomické nástroje

Použití makroekonomických nástrojů je limitováno dalšími cíli politiky národního hospodářství, jako je např. vyrovnaní platební bilance, snižování inflace a snižování míry nezaměstnanosti.

a) fiskální politika státu

- regionalizace daní a odvodů – v uplatňování tohoto nástroje došlo ke značnému posunu – územně samosprávné kraje byly začleněny do rozpočtové soustavy České republiky. „Jde o určitý pokrok ve smyslu subsidiarity rozhodovacích systémů při používání přerozdělených sdílených daní.“ [3]
- snížená sazba daní ve slabších regionech

b) monetární politika – její nástroje jsou řešeny tržní nabídkou a regiony je využívají podle svých možností a strategických záměrů. Stát účinněji napomáhá pouze v případech projektů, na nichž se sám podílí – např. dotacemi

- např. usnadnění přístupu k úvěrům v daných regionech

c) protekcionismus – cla na produkty vyráběné ve slabších regionech

Nástroje této skupiny ztratily význam po vstupu České republiky do EU, jelikož bylo vytvořeno jednotné celní území (upraveno podle [3] a [1]).

Z výše uvedeného vyplývá, že „tyto nástroje nemohou představitelé regionů ovlivňovat vůbec nebo jen z malé části, např. pomocí své zákonodárné iniciativy.“ [3] Realizace makroekonomických nástrojů je logicky spjata s hospodářskou politikou celého státu.

3.7.2. Mikroekonomické nástroje

Jedná se o cílené ovlivňování ekonomických subjektů při jejich rozhodování o prostorové lokalizaci. Patří sem:

- **realokace pracovních sil** – např. podpora při nákupu nového bytu či domu, výkup nemovitostí

Uvést výše zmíněné nástroje do praxe nemusí být vždy jednoduchou záležitostí. „Lidé se o migraci rozhodují zejména na základě hodnocení cílové lokality.“ [3] Důležitou informací je pro ně nabídka služeb v daném regionu a v neposlední řadě i určitá image a prestiž dané lokality.

- **realokace kapitálu** – např. levné půjčky, daňová zvýhodnění a subvence, podpora přímých zahraničních investic.

V národním kontextu nabízí tyto nástroje vláda a jí pověřené instituce, v regionech plní tuto úlohu obce i kraje (obecně municipality). Ty pomáhají formou nabídky průmyslových zón včetně infrastruktury, nemovitostí k podnikání a dalších administrativních nástrojů. Je vhodné se zaměřit nejen na přilákání nového podniku do daného regionu, ale neméně důležitá je i následná péče o investora, který zajistí dlouhodobý zájem o lokalizaci podniku v regionu a jeho rozvoj.

- **realokace výrobních faktorů** (pracovních sil a kapitálu) může spadat do mikroekonomických i makroekonomických nástrojů. Důležitým faktorem pro začlenění do jedné ze skupin je způsob vyplácení finančních dotací. Jsou-li vypláceny z rozpočtu státu, jedná se o nástroj makroekonomický. Přispívá-li na realokaci výrobních faktorů například místní samospráva regionu nebo municipality, jde o nástroj mikroekonomický s cílem dosažení rovnováhy na regionálních trzích výrobních faktorů. (upraveno podle [3]).

3.7.3. Jiné nástroje

Do této kategorie patří např. nástroje administrativní (správní rozhodnutí o zastavení ekonomické činnosti nevhodné z hlediska potřeb rozvoje území) a institucionální (regionální rozvojové agentury). Zahraniční literatura naproti tomu vymezuje celkem sedm kategorií nástrojů regionální politiky. Tyto slouží k využití na národní úrovni. Jsou jimi:

- „infrastrukturní pomoc,
- finanční podněty,
- restriktivní prostředky,
- decentralizace vládních úřadů,

- regionální alokace veřejných investic a vládních zakázek,
- regionální rozvojové agentury“ [1]

3.7.4. Makropolitické nástroje

Existuje velké množství přehledů a členění nástrojů regionální politiky, resp. ekonomického rozvoje. Pro přiblížení tématu zde bude uvedeno členění podle Evropské unie.

3.7.4.1. Členění podle EU

EU využívá nejvíce nástrojů finančních, zejména dotací na podporu vybraných oblastí. Nutno podotknout, že finančními dotacemi a úlevami dochází k narušování hospodářské soutěže. Kvůli tomu jsou stanoveny limity pro podpory (v článku 92 Maastrichtské smlouvy). Skupiny nástrojů lze stanovit takto:

- dotace na podporu pracovních sil – tvorba nových pracovních míst
- daňové úlevy
- finanční dotace a výpomoci

Z metodologie Světové banky vyplývají další nástroje a přístupy ovlivňující regionální politiku a rozvoj v evropských zemích:

- podpora místních podnikatelů
- podpora již vzniklých malých a středních podniků
- podpora vzniku nových podniků
- investice do infrastruktury – zde se rozlišuje fyzická (komunikace, stavby) a měkká (zdělování pracovníků a obyvatelstva)
- podpora vytváření technologických center, inovačních parků
- podpora problémových zón a hospodářsky slabých oblastí a jejich obyvatel (upraveno podle [3]).

3.8. Situace v ČR

Regionální politika ČR se opírá o platné strategické dokumenty, zákony, právní předpisy a zásady regionální politiky. Původní nástroje ekonomického rozvoje z roku 1992 se týkaly

pouze podpory podnikání a rozvoje podnikatelské infrastruktury. Obecně je lze definovat takto:

- „regionální pobídky finančního a nefinančního charakteru
- regionální plánování
- využití veřejných zakázek
- decentralizace státních orgánů a institucí“ [3]

Po roce 1998 byla nabídka nástrojů rozšířena o:

- dotace a půjčky
- finanční odměny za nově vytvořená pracovní místa

Vývoj nástrojů významným způsobem ovlivnila Strategie regionálního rozvoje České republiky z roku 2000. Později byly některé nástroje úplně zrušeny a § 7 - § 10 zákona o regionální podpoře z roku 2000(platný od 1. 1. 2001) společně s výše zmíněnou strategií definují nástroje nové:

Finanční podpora státního programu regionálního rozvoje

- je udělována jen jako podpora doplňková
- o podporu lze požádat prostřednictvím projektu, jež bude realizovat opatření obsažené v „strategii“

Podpora je poskytována:

- dotacemi: poskytuje se obchodním společnostem a jiným právníckým osobám, zejména na podporu vzniku nových pracovních míst, na technickou podporu
- formou úvěrů: úvěry se zvýhodněnou sazbou a dobou splatnosti
- návratných finančních výpomocí

Podpora regionálního rozvoje krajem

Kraj ji poskytuje regionům, jež byly vymezeny v programu rozvoje. Tato podpora je opět pouze doplňková. Nástroje jsou stejné jako výše uvedené.

Soubory nástrojů vyplývající ze „Strategie“

- pobídkové nástroje
- institucionální nástroje
- regionální agentury

3.8.1. Regionální agentury v ČR

Strategie regionálního rozvoje ČR uvádí výčet organizací zabývajících se institucionální pomocí, zejména poradenstvím. Jedná se např. o: Fondy rizikového kapitálu, Česká agentura pro zahraniční investice, Hospodářská komora ČR, Agrární komora ČR CZECHTRADE a v souvislosti s investičními pobídkami zmiňovaný CZECHINVEST.

Jako nástroj podpory byly doporučovány již od roku 1998, nyní se začínají více využívat. Soustředí se zejména na projektové poradenství, bohužel někdy převládá zájem komerční nad potřebami regionu. Regionální rozvojové agentury působí ve všech krajích s výjimkou Prahy, viz následující mapa (upraveno podle [3]).



Obrázek 2 – Rozmístění regionálně rozvojových agentur [13]

RRA plní mnoho úkolů, jejich hlavní náplní je:

- zajišťování regionálního programování,
- poskytování služeb pro podnikání i pro místní či regionální orgány,
- příprava, realizace, monitoring a vyhodnocování rozvojových projektů,
- zajišťování vzdělávacích činností,

- mezinárodní aktivity včetně účasti na programech Evropské unie

RRA jsou často klíčovou regionální institucí, která definuje a realizuje místní strategii regionálního rozvoje se zaměřením např. na:

- vytváření nových pracovních míst,
- podporu podnikání,
- rozvoj technické infrastruktury, apod.

Cílem programu podpory RRA je především zachování a rozvoj odborného potenciálu a pracovní kapacity sítě RRA.

Výsledkem dosavadního budování sítě RRA v ČR je to, že v republice existuje sestava lidí a organizací, proškolených a zkušených v komunikaci s EU a znalých metod a postupů při tvorbě a realizaci rozvojových podpůrných programů, technicky dostatečně vybavených.

RRA se také podílí na výstavbě a provozu regionálních informačních systémů (RIS). Je proto jistě účelné podpořit ze strany státu i ze strany krajských vlád další rozvoj těchto organizací. Převzato z [12].

4. Strategické plánování

Strategické plánování je jednou ze tří složek plánování ve veřejném sektoru (zahrnuje všechny úrovně, od státní, přes kraje až po jednotlivé obce). Dalšími složkami jsou plánování ekonomické a územní. Strategické plánování však není využíváno městy, ale i firmami a obecně řečeno jakoukoliv organizací. Obecně lze tento pojem definovat jako: „nástroj sloužící k rozvoji jakékoli organizace (instituce, podniku nebo města), který se prostřednictvím analýz a konkrétních kroků snaží systematicky propracovat ke změnám k lepšímu“ [2] Výše zmíněné plánování ve veřejném sektoru je potom oborem specifickým.

4.1. Vývoj strategického plánování

Počátky strategického plánování se poprvé objevují ve vojenství, a to v armádě Spojených států amerických za druhé světové války. Z armády se pak přesunulo do firemního prostředí, přibližně v první polovině 70. let 20. století. Poprvé se tento obor objevil na Harvard Business School, kde se vyvíjel především pro potřeby firem, kde bylo hlavním zájmem pomoci firmám v plánování jejich rozvoje. Poté se strategické plánování (stále se jedná o USA) začalo přesouvat z veřejného do soukromého sektoru a to konkrétně na plánování rozvoje území – např. rozdělení na část průmyslovou a na část určenou k bydlení, bydlení pro pracovníky firem, školy pro jejich děti apod. Strategické plánování soukromého sektoru bylo úzce spjato s ekonomickým rozvojem tohoto sektoru a to v důsledku ekonomických změn, jež se později odrazily v rozvoji měst.

Specifickým oborem je využití strategického plánování ve veřejném sektoru, jako je např. rozvoj územního celku – regionální plánování. Strategické plánování v oblasti regionálního rozvoje se objevuje až v 80. letech 20. století, jedná se o nástroj pomáhající obcím a regionům v jejich rozvoji. „Metodika strategického plánování se osvědčila také během procesu evropské integrace, kde se v rámci EHS začala uplatňovat na regionální úrovni. V současnosti je tato metoda východiskem při vytváření programových dokumentů a žádostí o finanční prostředky z fondů EU, konkrétně z Evropského zemědělského garančního a podpůrného fondu, Kohezního fondu a Strukturálních fondů.“ [2]

Dalším odvětvím strategického plánování je strategické plánování měst. Město je daleko složitější organizací než podnik nebo instituce, je plné vazeb a dochází zde ke střetu různých názorů a požadavků, tudíž i jeho organizace, uspořádání a plánování je daleko komplexnější a náročnější činnost.

Jako plánovací nástroj rozvoje města se strategické plánování objevilo v České republice až v polovině 90. let 20. století. Legislativně je zmiňován v několika předpisech, upravuje jej Zákon 248/2000 Sb., o podpoře regionálního plánování, který též upravuje regionální plánování.

Co se týče strategického plánování v České republice, rozhodně nelze hovořit o žádné historii a také každé město uchopilo jeho koncepci trochu jinak a postupovalo různou rychlostí. Následující odstavce se snaží nastínit vývoj přístupů ke strategickému plánování v České republice [2]

4.2. Přístupy ke strategickému plánování

90. léta 20. století přinesla ve strategickém plánování rozvoje měst a obcí snahu zejména o ekonomický rozvoj, jenž by zlepšil konkurenční schopnost města a přispěl k rozvoji podnikatelského prostředí. Postupně se do plánování měst implementovaly zásady udržitelného rozvoje, v praxi strategického plánování měst, obcí a regionů je znám pod pojmem místní Agenda 21. Nyní bude porovnán přístup ekonomický a přístup založený na principech udržitelného rozvoje.

4.2.1. Přístup ekonomický

Tento přístup chápe strategické plánování jako nástroj ekonomického rozvoje, charakterizuje se jako způsob, „kterým města využijí svých zdrojů a kompetencí k tomu, aby převzala odpovědnost za vlastní ekonomickou budoucnost.“ [2] V tomto období vzniklé strategické plány měly většinou obsahové nedostatky, např. se příliš neohlížely na nutnost ochrany životního prostředí nebo již zmiňovaných principů udržitelnosti.

Hlavním cílem těchto strategických plánů samozřejmě bylo posílit ekonomiku regionu (obce nebo města), zvýšit jeho hospodářskou úroveň. Strategický plán by měl zajistit, aby město bylo takovým ekonomickým prostředím, jež přitahuje nové investice, na jejichž základě pak vznikají nová pracovní místa. Dále zlepšuje postavení stávajících podniků a podněcuje rozvoj začínajících, neméně důležitá je i podpora malého a středního podnikání.

Proces sestavování ekonomicky zaměřeného strategického plánu se skládá z:

- analýzy prostředí
- identifikace kritických oblastí

- sestavení samotného plánu
- jeho následná realizace, hodnocení a monitorování

Za správnost procesu a výsledný plán odpovídá Komise pro strategický rozvoj. Jak bude uvedeno dále, tato skupina lidí může být složena buď z odborníků, nebo ze zástupců dané oblasti (obce, města, regionu), popřípadě z obou stran. Tato skupina musí být ochotna na sebe převzít velkou odpovědnost, vyplývající ze schválení a následného zavádění strategických dokumentů do praxe, musí být schopna se dohodnout na tom, co je pro danou oblast nejpřínosnější. Dále jsou uvedeny skupiny obyvatel, kteří se podílejí na rozhodovací činnosti Komise:

- ředitelé velkých podniků, bank, nemocnic, škol, univerzit
- ředitel úřadu práce
- volení veřejní činitelé apod.

„Předsednictví v komisi by se měl ujmout všeobecně uznávaný zástupce soukromého sektoru, a to z důvodu toho, aby se zvýšilo vnímání existence veřejno – soukromého partnerství. Tento postup by měl dát občanům najevo, že strategický plán není jen politicky motivovanou akcí radnice.“ [2]

Komisi musí podpořit ještě subkomise, a to tím, že pro každou řešenou oblast se vytvoří jedna pracovní skupina (viz konkrétně v druhé části této práce). Zde už je nutné, aby zástupci daných skupin byli odborníci na danou problematiku.

Proces lze rozdělit do čtyř fází:

- 1) na společném jednání Komise se formulují problémy z daných oblastí a následně se diskutují – tuto fázi nazýváme týmová část zpracování problematiky
- 2) písemně se zpracují témata, doporučení a dílčí závěry - konzultantem zjišťovaná část problematiky
- 3) zde je prostor pro připomínky k již vypracovaných dokumentům a jejich následné doplnění, popř. přepracování – individuální část zpracování problematiky

- 4) „projednání dílčího dokumentu na pracovním zasedání, dořešení vazeb na ostatní části řešení (svobodná část zpracování problematiky).“ [2]

V této části procesu je téměř chybí prostor pro zapojení široké veřejnosti a zapracování jejich názorů do výsledného plánu.

4.2.2. Přístup udržitelného rozvoje – environmentální přístup

Tento princip se začíná prosazovat na konci 20. století, téměř na přelomu, kde se od přístupu ekonomického začíná pomalu upouštět. Je nasnadě, že při tvorbě strategického plánu není možné opomíjet environmentální aspekty a principy trvale udržitelného rozvoje. Tyto principy lze nalézt v dokumentu Agenda 21, který byl pro potřeby regionů a menších územních celků rozpracován do místní Agendy 21.

Podle těchto principů se vyžaduje plánování splňující následující kritéria:

- dlouhodobost
- komplexnost
- optimální využití zdrojů
- dosažení konsensu v důležitých otázkách

Tento přístup uvádí strategický plán (a s ním související akční plán) jako zásadní a klíčový dokument, jenž zaručí rozvoj oblasti v souladu s místní Agendou 21 a zásadami udržitelného rozvoje. Podle kapitoly 28 v Agendě 21 mají místní správy zásadní vliv na globální problémy a ovlivňují vývoj a rozvoj oblasti směrem k udržitelnému rozvoji. Důležitým aspektem je najít rovnováhu mezi třemi základními životními oblastmi: ekonomickou, sociální a životním prostředím.

Základní principy udržitelného rozvoje jsou např.:

- výše zmíněné propojení oblastí života
- dlouhodobost – zkoumání dlouhodobých dopadů
- omezenost kapacity životního prostředí
- prevence – lépe je problémům předcházet než je pak složitě řešit
- sociální rovnost
- demokratické procesy

- kvalita života – lidé mají přirozené právo na kvalitní život
- zohlednění vztahu lokální – globální: problémy na globální úrovni jsou ovlivněny činnostmi na lokální úrovni a naopak
- předběžná opatrnost
- vnitrogenerační a mezigenerační odpovědnost – rovnost národnostní i rasová, zabezpečení respektování práv všem generacím

Environmentální přístup tedy vidí strategické plánování jako proces respektující výše uvedené principy a na jejich základě vytváří dlouhodobé cíle a stanoví způsoby jejich dosažení. Cíle musí splňovat potřeby místních občanů, což přivádí k nutnosti participace veřejnosti nejen na vzniku plánu samotného, ale především při jeho realizaci. „tím by měla být zajištěna apolitičnost strategického plánu a mělo by dojít k zamezení preferencí osobních aktivit místních představitelů“ citováno a upraveno podle [2].

4.3. Způsoby tvorby strategických dokumentů

V České republice existují dva přístupy k vytváření strategických dokumentů, metoda expertní a komunitní.

4.3.1. Expertní metoda

Jak již název napovídá, jedná se o metodu, kde se na zpracování strategického dokumentu podílí skupina odborníků. Tito lidé většinou z daného místa nepocházejí, což může mít jisté výhody (např. nezájatost), ale samozřejmě i jisté slabiny. Tato skupina vypracuje strategii rozvoje, jež detailně sleduje jednotlivé jevy (není výjimkou, že analytická část bývá delší a propracovanější než samotná strategie). Výsledná strategie je později uvedena do praxe opět týmem odborníků. Zmiňovanou slabinou této metody může být (a u nás často bývala) nedostatečná znalost místního prostředí, vztahů a konkrétních problémů. Experti většinou pracují se statistickými údaji a terénní výzkum prostředí je opomíjen. Dalším problémem je nedostatečná participace veřejnosti, její malá obeznamenost s cíli projektu. Nedostatek informací o dokumentu může vést až k nezájmu veřejnosti, nebo dokonce k odmítání strategie rozvoje.

4.3.2. Komunitní metoda

Zde již nefigurují najatí odborníci, ale sami občané. Předpokládá se, že v každé oblasti se najdou lidé, jimž záleží na budoucím rozvoji města, a tito lidé vytvoří komunitu. Zainteresanost může být hmotná či nehmotná (zájem o určité místo). Členy komunity opět

mohou být dříve uvedení ředitelé velkých institucí, podniků, bank, škol atd., obchodníci a místní úředníci. Tato metoda formuluje plán jako výsledek diskuze místních obyvatel a odborníků. Na těchto setkáních se definují problémy a navrhuje vhodná řešení, je nutné dojít k souhlasu obou zúčastněných stran. Oproti expertní metodě se nezpracovávají obsáhlé analýzy, jelikož účastníci znají dobře místní prostředí a jeho konkrétní problémy. Body strategie jsou dobře provázané a jejich provázanost je srozumitelná pro budoucí uskutečňování. Jelikož místní občané jsou přímo součástí tvorby dokumentu, je i závěrečné projednávání rychlejší a implementace strategie jednodušší. I tento přístup má ovšem slabiny a to například svoji povrchnost – např. neaktuální problémy nemusí být vůbec definovány a tudíž se ve strategii, která má být hlavně dlouhodobá, vůbec neobjeví. Zaujatost je další nevýhodou – místní občané rozhodně nejsou nestranní a tak mohou věnovat přílišnou pozornost některým oblastem a jiné problémy tak zcela opomenout. Tato metoda může také narazit na neodbornost místních občanů a to zejména pokud se jedná o finanční plánování projektů – lidé pak prosazují ekonomicky neuskutečnitelné projekty.

V praxi nelze přesně stanovit, který přístup tvorby strategického dokumentu je lepší, jelikož většinou se stejně kombinují a prolínají a nikdy se nevyskytují v úplně striktní podobě. Ve vývoji strategického plánování byl ovšem zaznamenán posun od expertní ke komunitní metodě, která je více v souladu s obecnějšími tendencemi rozvoje uplatňování principů udržitelného rozvoje a realizace místní Agendy 21 (upraveno podle [2]).

4.3.3. Obecná charakteristika strategického plánu

Strategický plán by měl splňovat následující kritéria:

- dlouhodobost – obecně se uvádí období 20ti let, výjimečně 10 až 15 let
- selektivnost – stanovují se pouze určité cíle s danou prioritou a ty se pak řeší
- systematickosti – mapují se všechna odvětví ovlivňující budoucí vývoj řešené obce (území)
- soustavnost - patří mezi kritéria, která jsou často opomíjena, strategické dokumenty vyžadují soustavné prověřování, úpravy a aktualizace. Samozřejmostí je i trvalé hodnocení výsledků
- provázanost – jednotlivé kroky strategického plánu na sebe navazují a nelze je proto hodnotit samostatně

- otevřenost – je nutná vůči veřejnosti i vůči novým podnětům
- reálnost – reálné musejí být hlavně zamýšlené cíle, hodnotí se z hlediska finančního, ekonomického a sociálního

Strategický plán není na rozdíl od územního pro dané území povinným dokumentem. Nelze jej proto zákonně vymáhat a jeho plnění je dobrovolné. Představitelé si mohou zvolit jakoukoli metodu vzniku strategického plánu a až po tomto výběru nesou za něj plnou odpovědnost. [2]

4.4. Části strategického plánu

Strategický plán by měl sestávat ze tří základních úrovní. Jedná se o dlouhodobou vizi (období cca 20 let), střednědobou strategii (10 - 15 let) a krátkodobou úroveň, tzv. akční – většinou na 4 roky.

Vize deklaruje zásadní směry, cíle a programy, strategie stanovuje priority a zajišťuje lidské a finanční zdroje a akční úroveň definuje plány na využití dostupných zdrojů.

4.4.1. Analytická část strategického plánu

Analýza stavu a prostředí je důležitou a nedílnou součástí každého strategického plánu, která však bývá často zpracována špatně, nedůkladně či dokonce vůbec. Zpracování této části je nutné i za předpokladu, že zpracovatelé znají analyzované prostředí velmi dobře. Analytická část obsahuje dvě činnosti – sběr dat a provedení průzkumů. Sběrem dat se rozumí získávání informací o místě (obci, městě) z dostupných zdrojů (např. ČSÚ). Průzkum je prováděn např. v nevládních neziskových organizacích, přínosem může být i průzkum přístupu podniků poskytující informace o podnikatelském prostředí ve městě. Analýza podrobně hodnotí jednotlivé funkční složky prostředí. Další fáze se věnuje zpracování dat profilu města, jsou vybrána směrodatná data sloužící jako podklad pro SWOT analýzu. Součástí analytické části strategického plánu je analýza SWOT, o které bude hovořeno později.

4.4.2. Vize

Vizí je rozuměn popis výsledného stavu rozvoje místa v určeném časovém horizontu (dlouhodobém). Formuluje se volně, aby pokryla představy zpracovatelů i obyvatelstva v časovém horizontu několika let, obvykle dvaceti. Na druhou stranu musí být jednoznačná, aby se z ní daly odvodit kritické oblasti a jejich cíle.

Po určení vize následuje rámcové určení globálních cílů a klíčových oblastí, což jsou „oblasti vnitřně souvisejících problémů, jejichž řešení je významné pro dlouhodobý rozvoj města a vyjadřuje soustředěnou pozornost.“ [2] Jedná se například o bydlení, kulturu, dopravu, životní prostředí apod. Globální cíle blíže specifikují určenou vizi, jsou konkrétnějším vyjádřením, popisují stav obce, k němuž je směřováno.

4.5. Strategický plán

„Vlastní strategický plán sestává z rozpracování globálních cílů po jednotlivých klíčových kritických oblastech do:

Globálního cíle oblasti – tj. do stanovení základní vývojové tendence dlouhodobého rozvoje města směřující k naplnění vize v dané klíčové oblasti v souladu se zvolenou generickou strategií“. [2]

SWOT analýzy oblasti – analyzují se silné a slabé stránky města, příležitosti a hrozby.

Generické strategie oblasti – nasměrování strategie k naplnění vize, podkladem je SWOT analýza. Hovoříme o různých typech generických strategií – např. W – O, která se snaží potlačit slabé stránky města (weaknesses), prostřednictvím využití příležitostí, nebo S – T, jež využívá silných stránek k potlačení hrozeb, atd.

Opatření – určení problémových podoblastí, které jsou řešeny prostřednictvím specifických cílů

Specifických cílů – cíle v rámci opatření, jsou specifické, jejich plnění vede ke splnění cíle globálního

Indikátorů - „nástrojů pro měření postupu práce, tj. množina informací, která ukazuje, jestli se ke stanoveným cílům přibližujeme, nebo se od nich vzdalujeme.“ [2]

4.5.1. Tvorba strategického plánu

Sestává ze čtyř částí: analytická, strategická, realizační a monitorovací a hodnotící

4.5.2. Analytická část

Základním dokumentem analytické části je situační analýza. Jedná se o profil města shrnující veškerá data, která detailně popisují město po stránce ekonomické, sociální, geografické a demografické. Tyto informace jsou použity i při zpracování SWOT analýzy. Jelikož je

příprava analytické části dokumentu velmi náročná, měla by se zaměřovat na hodnocení jen těch jevů, které jsou pro rozvoj území významné.

Situační analýza se zaměřuje na základní složky v území a také na předcházející vývoj území a jeho současný stav. Jedná se tedy o shromažďování dat v těchto kategoriích: historie, základní identifikační údaje místa, obyvatelstvo, ekonomika, území. Údaje o obyvatelstvu poskytují informace o demografické struktuře občanů, o věkovém složení, o náboženství, vzdělání, národnostním složení atd.

Analýza místní ekonomiky určuje specifika místní ekonomiky. Posuzuje lokální charakteristiky a trendy na pozadí regionálního vývoje a určuje zvláštnosti a shody v národním a místním vývoji.

„Analýza území zahrnuje rozbor faktorů a problémů týkajících se fyzické podstaty města“, jejími prvky jsou analýza prostorové struktury a analýza provozních vztahů a vazeb. [2]

4.5.3. SWOT analýza

Úkolem analýzy SWOT je určit silné a slabé stránky území a identifikovat vnější hrozby a příležitosti. Posuzuje situaci obce, ale na rozdíl od situační analýzy se vztahuje přímo k problémovým oblastem a je daleko detailnější.

Jak již bylo zmíněno výše, zkoumá tato analýza vnitřní faktory, tj. silné a slabé stránky, a vnější faktory – příležitosti a hrozby. V podstatě se tedy jedná o spojení dvou analýz – vnitřní a vnější.

Vnější analýza

Zabývá se faktory ovlivňující rozhodnutí obce z hlediska budoucího vývoje. Je nutné těmto faktorům věnovat velkou pozornost a rozlišit, co je v dané chvíli pro obec důležité.

Vnitřní analýza

Je zaměřena spíše na současný stav obce, který popisuje. Stanovuje potenciál obce, identifikuje konkurenční výhody obce i její slabiny.

SWOT analýza vychází ze situační analýzy a měla by obsahovat jasné a srozumitelné informace. Následně jsou z ní definovány hlavní rozvojové směry pro daný region.

SWOT analýza může být začleněna do procesu strategického plánování následovně:

- vztahuje se ke všem složkám v území – tzn. vytvořit jednu celkovou analýzu, která bude obsahovat informace za všechny složky v území
- vztahuje se jen ke kritickým oblastem, nebo i k dlouhodobým cílům
- vztahuje se k jednotlivým složkám v území – není komplexní, jenom hodnotí jednotlivé složky v území, nepodává tudíž celkový popis území

4.6. Strategická část

Po analýze a formulaci vize přichází další část, jejímž hlavním cílem je navrhnout a zpracovat strategii rozvoje. „Po projednání všech informací získaných v analytické fázi se určí tzv. kritické oblasti rozvoje.“ Jejich počet závisí na velikosti daného místa, obecně lze určit, že menší počet kritických oblastí bude znamenat snazší realizaci strategického plánu. Zpracovatelé musí určit takové kritické oblasti, v nichž může obec dosáhnout nějakého znatelného pokroku a zlepšení.

Typicky se v obcích určují některé z těchto kritických oblastí:

- doprava
- bydlení
- lidské zdroje
- ekonomický rozvoj
- životní prostředí
- zdravotnictví
- kultura

Po shromáždění a analýze informací a určení kritických oblastí již nastává samotné zpracování strategie plánu rozvoje. Zpracovatelé musejí také určit strategický záměr, specifické cíle a vlastní strategii.

Strategie – jedná se o dlouhodobou cestu, jejíž pomocí dosáhneme cíle či záměru

Specifické cíle – jedná se o programy nebo projekty, s jejichž pomocí se dosahuje daných záměrů

Strategický záměr – „je specifické prohlášení o tom, čím by komunita chtěla být, nebo čeho by chtěla dosáhnout. Jsou odvozeny od vize budoucnosti a poskytují rámec pro postup při rozhodování o cílech a strategiích.“ (citace, upraveno podle [2])

4.7. Realizace strategického plánu

Na rozdíl od přípravy strategického plánu, která je procesem kreativním a zapojuje široký okruh lidí (experty i veřejnost), realizace spadá do kategorie úkolů manažerských vyžadujících odborný a podrobný dohled nad aktivitami jednotlivců i organizací. Na strategické plánování navazuje plánování akční.

4.7.1. Akční plánování

Akční plány jsou rozpracované strategie a vize, kde je přesně určeno kdo, co a za kolik udělá, kdo se ujme jaké akce, které zdroje se budou využívat a kolik to bude stát. Každá aktivita nebo projekt v akčním plánu má určenou zodpovědnou osobu, termín dokončení, předpokládané náklady, ukazatele úspěšnosti a jejich zdroje dat. „Aktivity a projekty mají být členěny podle klíčových oblastí rozvoje tak, jak byly stanoveny ve strategickém plánu.“ [2]

4.7.2. Monitorovací a hodnotící fáze

Jelikož v průběhu realizace strategického plánu může dojít k neočekávaným skutečnostem (např. se ukáže nerealizovatelnost projektů, není dostatek financí apod.), musí být proces realizace neustále monitorován a v případě potřeby je strategický plán přehodnocen a aktualizován.

„Vyhodnocování plánu představuje sledování dopadů jednotlivých projektů v území.“ [2]

Průběžným monitorováním a porovnáváním dosažených výsledků s daným projektem je plánu zajištěna značná flexibilita.

4.7.3. Evaluace

Důležitou součástí každého plánování je evaluace, nebo – li proces, zkoumající průběh projektu a jeho nakládání s finančními prostředky (zejména zkoumá veřejné výdaje) a v případě potřeby navrhuje možné způsoby řešení.

Pro evaluaci jsou formulovány čtyři principy, které by měly být aplikovány při každé evaluační aktivitě. Všechny mají stejnou důležitost. Jsou to: věcnost, účinnost, výkonnost, dopad. Hlavním výsledkem evaluace jsou návrhy na zlepšení.

4.7.4. Průběžné vyhodnocování a indikátory

Průběžné vyhodnocování procesu strategického plánování se realizuje prostřednictvím indikátorů. Existují dva typy:

Procesní indikátory - vyhodnocují realizace schváleného harmonogramu, hodnocení probíhá každé 3 nebo 6 měsíců. K hodnocení se využívá Ganttova diagramu, kde se sleduje dodržování časového a finančního plánu realizace projektu.

Věcné indikátory - popisují změny fyzického stavu obce a též popisují naplňování věcných cílů. Tato kategorie je dále členěna na:

- *strategické indikátory* – „indikátory, které hodnotí změny v širším kontextu rozvoje města a v delším časovém období“ (2 -5 let), (upraveno podle [2])
- *specifické indikátory* – sledují dílčí pokroky ve vybraných ukazatelích

„Pro oblast rozvoje města je možné najít celou řadu vhodných indikátorů/ ukazatelů např. ze sady Společných evropských indikátorů ECI“, nebo lze vytvářet nové.

Indikátor ze sady Společných evropských indikátorů ECI

Jedná se o společný soubor integrovaných indikátorů, jenž byl vytvořen Evropskou komisí z důvodu potřeby porovnávání údajů z různých měst v různých zemích. Tyto indikátory ukazují na vzájemné působení mezi hledisky společenskými, ekonomickými a environmentálními. V Evropě se k této iniciativě připojilo kolem 150 měst, Česká republika zapojila asi 20 měst (upraveno podle [2]).

Indikátorů v sadě ECI je následujících deset:

1. spokojenost občanů s životem v obci
2. místní příspěvek ke globální změně klimatu
3. místní doprava a přeprava osob
4. dostupnost veřejné zeleně a místních služeb
5. kvalita vnějšího ovzduší
6. udržitelný management obce a místních podniků

7. cestování dětí do a ze školy
8. hluková zátěž
9. udržitelné využívání půdy
10. udržitelné výrobky

4.7.5. Aktualizace

Mezi nejdůležitější fáze strategického plánování patří bezesporu aktualizace. Tak jako se mění samotné město, místo, obec či organizace, musí se těmto změnám přizpůsobovat i strategický dokument. Aktualizace provádí zejména zastupitelstvo, nebo jiný orgán zodpovědný za zpracování plánu. Aktualizace by měla probíhat každých šest let a pokud možno ne v období regionálních voleb, aby se předešlo negativním vlivům na realizaci plánu způsobených politickou nestabilitou v území.

Jak již bylo zmíněno – plány akční se zpracovávají na čtyřleté období, tj. období volební, aby se politická reprezentace mohla od začátku podílet na jejich realizaci. Jejich aktualizace by měla proběhnout v polovině volebního období, tj. každé dva roky (čerpáno z [2]).

4.8. Strategické plánování v České republice

Zatímco Evropa se seznamuje se strategickým plánováním již po druhé světové válce a v 80. letech se odklání od expertního přístupu směrem k principům trvale udržitelného rozvoje, Česká republika zůstává věrna principům expertního strategického plánování. Tento přístup bývá často zaměřen pouze na ekonomický rozvoj dané oblasti a neprobíhá zde dostatečná spolupráce s místním obyvatelstvem.

Ač je expertní přístup stále dominantním při tvorbě strategických dokumentů, existují iniciativy posunující vývoj plánování v ČR směrem k udržitelnosti. Jedním z takových projektů je Projekt Zdravé město. Zabývá se rozvojem oblastí života, jež ovlivňují zdraví a pohodu obyvatel. Důležitou změnou je, že se tak děje za přispění místních obyvatel. Tento projekt funguje v naší republice již od roku 1989 a je v něm zapojeno 37 měst a 6 regionů.

S nástupem nového tisíciletí se rozvíjí též síť nevládních organizací environmentálního a ekologického charakteru (např. Ústav pro ekopolitiku, Český ekologický ústav), které zprostředkovávají komunitní přístup zpracovávání dokumentů, řídí se principy udržitelného rozvoje a Agendy 21. (zpracováno podle [4])

5. Praktické dopady strategického plánování

Pro praktickou ukázkou strategického plánování v českých městech bylo zvoleno krajské město Hradec Králové. Důvody vedoucí k tomuto výběru jsou především poměrně dobrá znalost města, ve kterém autorka studovala v bakalářském studijním programu. Dalším impulzem je to, že Strategický plán rozvoje města Hradce Králové je velmi dobrou ukázkou strategického plánování v České republice, a proto se autorka rozhodla zkoumat dopady jeho praktického využití na život obyvatel ve městě, v němž již pět let žije.

Strategický plán pro období 2004 – 2020 navazuje na Strategický plán ekonomického rozvoje města z roku 2000. Původní strategický plán zpracovala Komise pro rozvoj složená z třiceti významných představitelů hradeckých firem, bank, škol a institucí za přispění firmy BermanGroup. Přípravná fáze nově aktualizovaného plánu započala v roce 2002. Poté byl v souladu s principy Agendy 21 vypracován návrh na aktualizaci. Ten byl v roce 2003 schválen radou města a zastupitelstvem města.

Celý dokument byl zpracováván s ohledem na požadavky Evropské unie a v souladu s její metodikou. Postup aktualizace byl založen na respektování udržitelného rozvoje a místní Agendy 21.

Aktualizovaný plán má tři pozitivní vlastnosti: je komplexní (týká se všech důležitých sfér života), konsensuální (odráží společné zájmy občanské veřejnosti) a klade důraz na trvalou udržitelnost navrhovaného rozvoje.

6. Struktura Strategického plánu pro rozvoj města Hradce Králové

Strategický plán Hradce Králové byl zpracován pro období 2004 – 2020. Dokument je rozdělen na šest částí. První část zahrnuje úvodní slovo primátora a stručně seznamuje čtenáře s problematikou strategického plánování. Vysvětluje pojem strategické plánování, jeho účely, přístupy, kroky a nástroje. Poslední zmiňované definuje takto:

6.1. Kroky a nástroje strategického plánování rozvoje města

- formulace vize
- definice klíčových oblastí
- SWOT analýza
- stanovení globálních cílů
- stanovení opatření (souboru podoblastí)
- formulace specifických cílů (konkretizace jednotlivých strategických cílů)
- zpracování akčních plánů
- zajištění zpětné vazby (volby ukazatelů, kritérií hodnocení průběhu a výsledků)
- uskutečňování cílů strategického plánu
- adaptace (aktualizace strategického plánu na základě předchozího průběhu a výsledků a na základě změn vnitřních a vnějších faktorů, které mají na dlouhodobý rozvoj města vliv)

Dalším bodem úvodní části strategického plánu je proces aktualizace, kde je čtenář seznámen s metodou tvorby strategie. Aktualizace dokumentu se řídila metodami moderního strategického plánování, které jsou součástí Agendy 21. Přijetím Aalborgské charty se město zavázalo zpracovávat strategický dokument v souladu s principy udržitelného rozvoje.

Následně navazuje popis průběhu zpracování Strategického plánu rozvoje města. Jak bylo řečeno výše, navazuje tento dokument na Strategický plán ekonomického rozvoje města, který byl zpracován v období září 1999 – březen 2000. Na jeho plnění dohlížel Řídící a monitorovací výbor pro Strategický plán města Hradce Králové, který zároveň inicioval

jeho aktualizaci v roce 2002. Pohnutkou k aktualizaci byl blížící se vstup České republiky do Evropské unie a z toho vyplývající potřeba upravit plán tak, aby byl v souladu s požadavky Evropské unie a principy udržitelného rozvoje.

Přípravná fáze aktualizace plánu probíhala od září 2002, kdy zpracovatelé museli absolvovat školení o místní Agendě 21 a zpracovávání plánu s ohledem na udržitelnost rozvoje. Návrh aktualizace byl přijat Radou města v dubnu 2003 a následně od června téhož roku se začala aktualizace realizovat. V tomto místě plán podrobně popisuje fáze aktualizace.

V dokumentu nechybí uvedení zpracovatelů strategického plánu a organizační struktura aktualizace plánu spolu s vymezením činností a odpovědnosti.

Zpracovateli plánu byli:

- odbor strategického rozvoje města Magistrátu města Hradec Králové
- řídicí skupina pro aktualizaci Strategického plánu rozvoje města Hradce Králové
- pracovní skupina Ing. Malíře pro aktualizaci Strategického plánu rozvoje města Hradce Králové
- expertní pracovní skupiny
- hlavní konzultant PhDr. Alena Reitschmiedová
- průzkum názorů veřejnosti, veřejná setkání, AGORA CE
- vedení expertních pracovních skupin a zpracování výstupů: ivp. s.r.o.
- poradci pro udržitelný rozvoj pod vedením Ing. Miroslava Šafaříka, Ph.D.
- průzkum podnikatelského prostředí: Královéhradecká agentura regionálního rozvoje
- průzkum neziskového sektoru: Občanské poradenské středisko, o.p.s.
- doprovodné akce pro děti a mládež: SEVER, středisko ekologické výchovy a etiky
- posouzení vlivů dokumentu na životní prostředí: Ing. Jana Svobodová, CpKP střední Čechy

Dále plán vysvětluje organizační strukturu aktualizace dokumentu, která je následující:

Tabulka 2 – Organizační struktura strategického plánu

Zastupitelstvo města	schvaluje aktualizaci a výsledný dokument
Rada města	schvaluje návrh na aktualizaci strategického plánu a předkládá jej zastupitelstvu
Odbor strategií a rozvojových projektů města	zajišťuje komunikaci, koordinuje spolupracující organizace
Řídící skupina	dohlíží nad postupem prací na aktualizaci strategického plánu, projednává a schvaluje kroky aktualizace, projednává návrhy dokumentů, stanovuje priority
Pracovní skupina Ing. Malíře	připravuje proces aktualizace a pomáhá jej realizovat, připravuje podklady pro kroky aktualizace
Expertní pracovní skupiny	zpracovávají návrhy strategie pro danou klíčovou oblast
Spolupracující organizace	účastní se práce ve skupinách
Veřejnost	formuluje náměty a připomínky k dílčím částem dokumentu
Hlavní konzultant procesu	zajišťuje metodiku aktualizace Strategického plánu, zpracovává komunikační strategii, vede základní pracovní skupinu
Poradenské agentury	realizují průzkumy, zapojení veřejnosti apod.

Následuje přehled a vysvětlení základních pojmů používaných v dokumentu jako např.: celková vize, klíčové oblasti, globální cíle, SWOT analýza, místní Agenda 21, generická strategie, další opatření apod.

Zde končí úvodní část a následuje popis samotného strategického plánu.

6.2. Části strategického plánu

Základním prvkem, ze kterého je třeba vycházet, je celková vize, čili představa o tom, jak by mělo město vypadat na konci daného období (v případě Hradce Králové do roku 2020).

Na tomto místě se nachází popis města Hradce Králové v roce 2020:

- funkční dopravní systém šetrný k životnímu prostředí, cyklostezky, kvalitní spojení do ostatních regionů i do světa
- zdravé a čisté město, dostatek zeleně
- centrum kultury, sportu a společenského života s bohatou kulturně společenskou a sportovní nabídkou
- univerzitní město, centrum školství a vzdělanosti, kongresové centrum
- město moderního průmyslu a podnikání založeného na nejnovějších ekologicky šetrných technologiích

- město s kvalitní, fungující a hospodárnou technickou infrastrukturou šetrnou k životnímu prostředí a nenarušující vzhled města se zajištěnými podmínkami pro optimální rozvoj
- komunikující město s vysokou kvalitou veřejné správy a aktivní občanskou společností

K docílení této vize byly stanoveny následující globální strategické cíle:

1. Udržet a navázat na stávající postavení města v systému osídlení a na urbanistickou tradici, rozvinout ji a dosáhnout vyvážené funkční a prostorové struktury města. Podporovat ekologicky šetrné využívání stávajících nezastavěných i zastavěných ploch pro rozvoj města jak z hlediska počtu obyvatel, tak kvality života.
2. Vybudovat funkční a bezpečný dopravní systém splňující požadavky realizace vnitřních a vnějších dopravních vztahů, navazující na tradiční urbanistické hodnoty a kvalitu životního prostředí města v souladu s principy udržitelného rozvoje.
3. Systémově vytvářet podmínky pro podporu rozvoje podnikatelského prostředí a zaměstnanosti s rostoucí nabídkou diverzifikovaných pracovních příležitostí odpovídajících struktuře a kvalitě pracovní síly tak, aby nezaměstnanost výrazně nepřekračovala přirozenou míru.
4. Zajistit kvalitní a otevřenou technickou a informační infrastrukturu šetrnou k životnímu prostředí vytvářející podmínky pro optimální rozvoj města.
5. Rozvíjet vzdělanostní potenciál obyvatel města podporující zaměstnanost, adaptabilitu lidských zdrojů a kulturní a společenský život.
6. Rozvíjet environmentálně efektivně fungující město v souladu s principy udržitelného rozvoje.
7. Trvale zlepšovat zdravotní péči a sociální služby ve městě zapojením zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů s cílem zajistit trvalý růst kvality života pro všechny skupiny obyvatel. Podporovat sociální stabilitu a integritu města a minimalizovat výskyt společensky nežádoucích jevů účinnou prevencí a přiměřeným společenským tlakem.

8. Vytvořit jedinečnou a nezaměnitelnou tvář města jako města vzdělanosti, kultury a sportu, ideálního pro život, pro rozvoj osobnosti, rodiny a zdraví, které oceňují jeho obyvatelé i návštěvníci.

Podrobnější popis představ v jednotlivých sférách rozvoje města je uveden ve vymezení klíčových oblastí. Těchto oblastí je pro město Hradec Králové vymezeno osm. Jedná se o:

- urbanismus a bydlení
- dopravu
- podnikání a zaměstnanost
- infrastrukturu
- vzdělávání a školství
- životní prostředí
- sociální oblast a zdraví obyvatel
- kulturu, volný čas, sport a cestovní ruch

6.2.1. Jednotlivé části klíčové oblasti:

- 1. vize** – jak by měla daná oblast vypadat v roce 2020
- 2. SWOT analýza** – podrobné zhodnocení dané oblasti z hlediska silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
- 3. generická strategie oblasti** – řeší, jakou kombinaci dvou prvků ze SWOT analýzy použít (např. SO – silné stránky a příležitosti, WO – slabé stránky a příležitosti)
- 4. globální cíl oblasti** – vývojové tendence dlouhodobého rozvoje města s cílem naplnit vizi – konkrétně shrnuje hlavní cíl, kterého chceme v dané oblasti dosáhnout (např. klíčová oblast Doprava – globální cíl: vybudovat funkční a bezpečný dopravní systém)
- 5. ukazatele globálního cíle** – zkoumají vývoj dané oblasti nebo jevu, ve SP je vždy uveden ukazatel a s ním související zdroj dat (př. ukazatel: počet obyvatel, zdroj: ČSÚ)

6. opatření – představují problémové podoblasti (např. funkce letiště v Hradci Králové)

U každého opatření je podrobně popsána výchozí situace a jsou určeny specifické cíle těchto opatření. Následují ukazatele globálních cílů se zdroji dat.

7. Zaměřeno na klíčovou oblast – Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch

Na základě SWOT analýzy byla stanovena generická strategie SOW. Město bezpochyby patří mezi města plná kulturního života a příležitostí k jeho rozvoji se zde naskýtá opravdu mnoho. Nesmí být ovšem opomenuty i slabé stránky města, které rozvoj zbytečně brzdí a je třeba je do budoucna eliminovat.

GLOBÁLNÍ CÍL OBLASTI je popsán jednou větou:

„Vytvořit jedinečnou a nezaměnitelnou tvář města jako města vzdělanosti, kultury a sportu, ideálního pro život, pro rozvoj osobnosti, rodiny a zdraví, které oceňují jeho obyvatelé i návštěvníci.“ [18]

Při bližším pročtení navrhnutých specifických cílů, opatření a ukazatelů se dostávají na povrch konkrétní představy autorů o rozvoji města. Nejdříve tedy globální cíl stanovuje jisté indikátory, podle nichž se dá sledovat vývoj vybraného jevu.

7.1. Hodnocení ukazatelů klíčové oblasti Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch

Hodnocení ukazatelů této klíčové oblasti bylo provedeno na základě dat z magistrátu města z odboru pro strategie a rozvojové dokumenty. Následující tabulky se zabývají popisem ukazatelů globální oblasti a ukazatelů specifické oblasti, které jsou uvedeny ve strategickém plánu města, a jejich plnění. Pro indikátory jsou ve většině případů využity zdroje z příslušných odborů Magistrátu města Hradce Králové, dále také statistika poskytovatelů ubytovacích služeb a terénní šetření. Všechny uvedené ukazatele jsou vhodně zvoleny pro sledování vývoje globálního cíle a dokládají výsledek plánování.

V první z níže uvedených tabulek lze vidět ukazatele globálního cíle a jejich vývoj od roku 2004 do roku 2009.

Tabulka ukazuje vývoj globálních ukazatelů, které byly určeny ve Strategickém plánu rozvoje města. Měrnou jednotkou jsou většinou návštěvníci, subjekty či organizace. Z dat časové řady lze vidět, že se rapidně zvýšil počet návštěvníků zpoplatněných akcí s ochrannou známkou REGINA, naopak se velmi snížil počet platících návštěvníků na akcích zřizovaných městem. Počet profesionálních kulturních aktivit se zvýšil jen zvolna, počet sportovních organizací se

sídlem v Hradci Králové se naopak snížil. Poslední řádek tabulky je velmi důležitý, neboť znázorňuje spokojenost občanů s kulturní a sportovní vybaveností města.

Tabulka 3 – Vývoj ukazatelů globálního cíle klíčové oblasti

Ukazatel	Měrná jednotka							Průměr
		2004	2005	2 006	2007	2008	2009	2004-2009
Počet návštěvníků zpoplatněných akcí s ochrannou známkou Regina	návštěvníků	68 200	84 740	92 777	97 800	96 500		88 003
Počet placících návštěvníků kulturních zařízení zřizovaných městem ve sledovaném roce celkem	návštěvníků	617 039	314 581	280 334	440 390	389 515	452 500	415 727
Počet subjektů profesionálních kulturních aktivit se sídlem v HK k 31.12. sledovaného roku	subjektů	124	122	138	145	144		135
Dostupnost hřišť volně přístupných veřejnosti (do 15ti minut chůze v %)	%	95	-	-	-	90,53	90,53	92,02
Počet sportovních organizací se sídlem v HK k 31.12. sledovaného roku	organizací	167	110	111	112	112		122,4
Počet nevládních neziskových organizací se sídlem v HK k 31.12. sledovaného roku	organizací	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		
Počet lůžkodnů za rok	lůžkodny / rok	232 578	236 109	256 700	293 666	331 000	331 533	280 264
Spokojenost občanů s vybaveností města pro sportovní a rekreační vyžití v % (součet určitě ano a spíše ano)	%	-	74,3	-	78,3	-	80,2	77,6

Procenta uvedená v tabulce jsou výsledkem sociologického průzkumu, který provedla společnost Augur Consulting v termínu od 3.8.2009 do 23.9.2009. Předmětem průzkumu bylo souběžné sledování společných evropských indikátorů udržitelného rozvoje A. 1 „Spokojenost občanů s místním společenstvím“. Co se týče spokojenosti s oblastí kultury, výsledky jsou patrné z následujícího tabulce¹. Nespokojenost s kulturním a společenským vyžitím vykazuje 6,8 % obyvatel města. V porovnání s průzkumy z let 2005 a 2007 se toto číslo stále snižuje, což znamená, že se město kulturně vyvíjí správným směrem ke spokojenosti svých občanů. Podle průzkumu jsou nejvíce nespokojenou skupinou lidé nad 60 let a dále lidé se základním vzděláním (8,2 % nespokojeno). Naopak nejspokojenější jsou lidé od 45 do 59 let a vysokoškolsky vzdělaní občané.

Níže uvedená tabulka zachycuje výsledky sociologických průzkumů z let 2005, 2007 a 2009. Shrnuje procentní vyjádření spokojenosti občanů s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití.

¹ Čerpáno z [11] zdroj: Magistrát města Hradce Králové

Tabulka 4 – Spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití

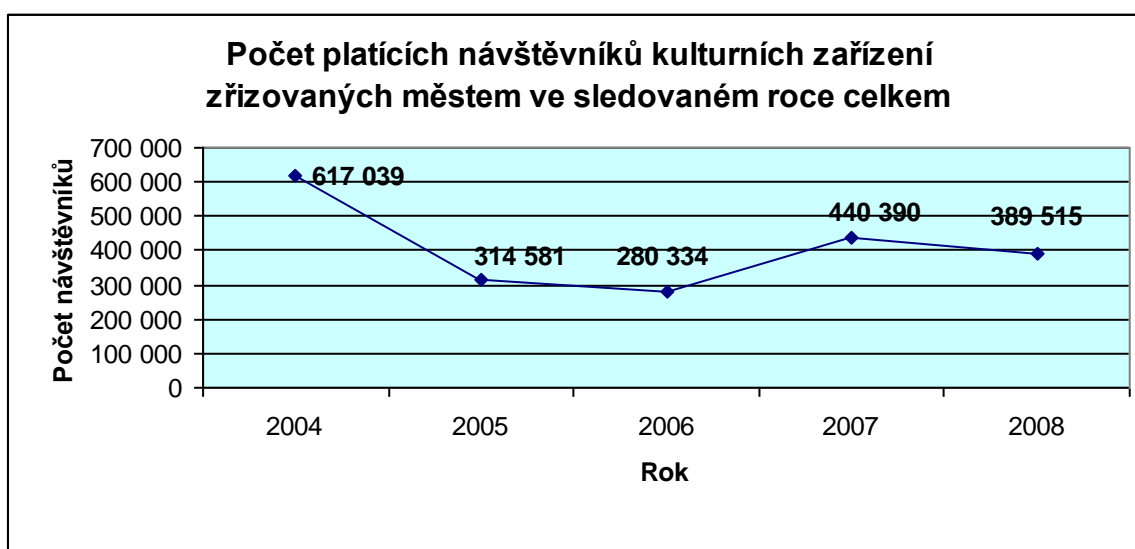
Jste spokojen/a s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití	Průzkum září 2005	Průzkum září 2007	Průzkum září 2009
Velmi a spíše spokojen/a	85,5 %	88,9 %	88,6 %
Velmi a spíše nespokojen/a	9,7 %	7,3 %	6,8 %
Nevím	4,8 %	3,8 %	4,6 %

7.2. Ukazatele globálních cílů oblasti Kultura

Návštěvnost města – obecně zájem o kulturu ve městě bude rozhodujícím faktorem pro hodnocení

Tabulka 5 – Počet platících návštěvníků kulturních zařízení

	2004	2005	2006	2007	2008
Počet platících návštěvníků kulturních zařízení zřizovaných městem ve sledovaném roce celkem	617 039	314 581	280 334	440 390	389 515



Obrázek 3 – Počet platících návštěvníků kulturních zařízení

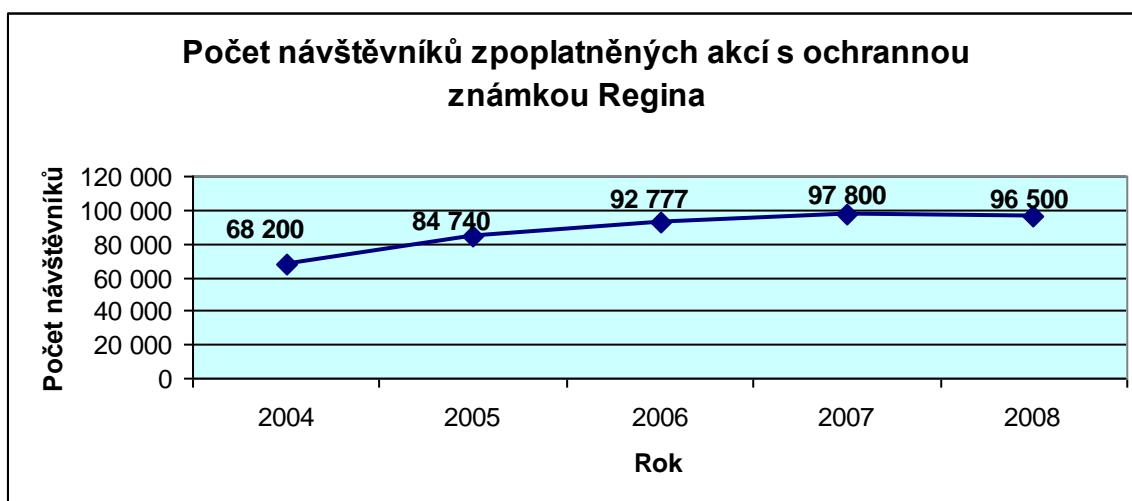
Z uvedených dat vyplývá, že podle tohoto ukazatele se globální cíl nenaplnuje, jelikož počet platících návštěvníků kulturních zařízení velmi poklesl. Podrobněji se na tuto problematiku zaměřuje kapitola Hodnocení Opatření 1: Podpora a rozvoj kulturního života.

Spokojenost obyvatel s nabídkou kulturních, sportovních a volnočasových příležitostí – výborná zpětná vazba, hodnocení reakce veřejnosti na kulturní vývoj města (v tomto bodě je nutno zdůraznit průzkum názorů veřejnosti skrze diskuze na webových stránkách, komentáře apod. – ne pouze anketní šetření)

Návštěvnost vybraných akcí – důležitý hodnotící prvek, při nižší návštěvnosti lze zlepšit propagaci, zatraktivnit akci, rozšíření spolupráce s jinými subjekty

Tabulka 6 – Počet návštěvníků kulturních akcí REGINA

	2004	2005	2006	2007	2008
Počet návštěvníků zpoplatněných akcí s ochrannou známkou Regina	68 200	84 740	92 777	97 800	96 500



Obrázek 4 – Počet návštěvníků kulturních akcí REGINA

Dostupnost nezastřešených sportovních zařízení volně přístupných veřejnosti - Společný evropský indikátor A.4 Dostupnost veřejných prostranství a služeb – při hodnocení infrastruktury pro kulturní vyžití je třeba také zahrnout dostupnost z míst bydliště obyvatel (spoje MHD, silniční komunikace).

Tabulka 7 – Dostupnost hřišť volně přístupných veřejnosti

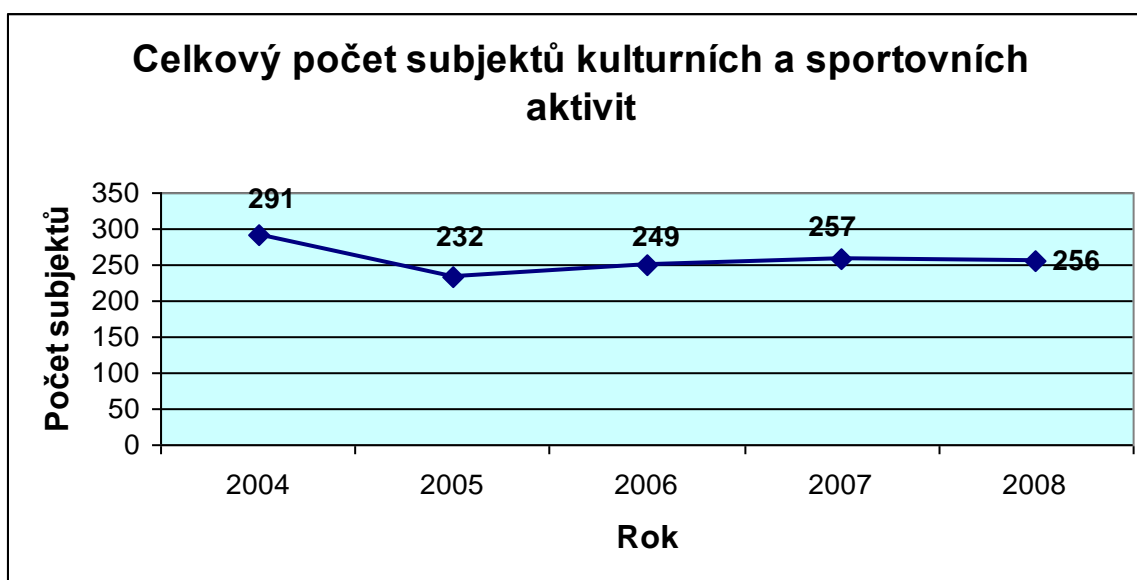
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Dostupnost hřišť volně přístupných veřejnosti (do 15ti minut chůze v %)	95	-	-	-	90,53	90,53

Počet subjektů profesionálních sportovních a kulturních aktivit a počet subjektů neprofesionálních sportovních a kulturních aktivit – hodnota vypovídá o tom, kolik

možnosti mají obyvatelé na výběr, jestliže se rozhodnou pro danou sportovní či kulturní aktivitu.

Tabulka 8 – Počet sportovních a kulturních organizací

	2004	2005	2006	2007	2008
Počet subjektů profesionálních kulturních aktivit se sídlem v HK k 31.12. sledovaného roku	124	122	138	145	144
Počet sportovních organizací se sídlem v HK k 31.12. sledovaného roku	167	110	111	112	112
Počet subjektů kulturních a sportovních aktivit celkem	291	232	249	257	256



Obrázek 5 – Celkový počet subjektů kulturních a sportovních aktivit

7.2.1. Specifické cíle oblasti a jednotlivá opatření

7.2.1.1. Vymezení jednotlivých opatření

Opatření 1: Podpora a rozvoj kulturního života

Opatření 2: Podpora a rozvoj sportu a sportovního vyžití

Opatření 3: Podpora a rozvoj cestovního ruchu

Opatření 4: Podpora spolkového a duchovního života a ostatních volnočasových aktivit

7.3. Podpora a rozvoj kulturního života

Kultura je ve městě dostatečně rozvinutá téměř ve všech různých formách. Kina, divadla, hvězdárna, zájmové kluby, galerie moderního umění, výstavy, hudební a divadelní festivaly, tradiční slavnosti apod. Ve městě tedy již funguje existující kulturní zázemí, ale je třeba jej nadále udržovat, rozšiřovat, podporovat a vytvářet nové produkty vysoké kvality. Ukazatele i specifické cíle tedy byly zvoleny správným způsobem.

7.3.1. Specifické cíle oblasti a jejich ukazatele

Specifický cíl: Zkvalitnění a rozšíření infrastruktury pro kulturu a společenský život ve městě

Tabulka 9 – Spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní vyžití

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití	-	85,5	-	88,9	-	88,6

Ukazatelem tohoto specifického cíle je opět spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití. Sociologické průzkumy byly provedeny jednou za dva roky (2005, 2007 a 2009), oproti roku 2007 došlo k nepatrnému poklesu spokojenosti, avšak při porovnání let 2005 a 2009 lze vidět, že spokojenost občanů narůstá.

Specifický cíl: Zapojení podnikatelských subjektů do podpory kulturních akcí pořádaných organizacemi zřizovanými městem

Tabulka 10 – Výše sponzorských darů na kulturní akce

	2004	2005	2006	2007	2008
Výše sponzorských darů na financování kulturních akcí pořádaných organizacemi zřizovanými městem v tisících Kč	N/A	1 769	2 728	1 992	2 563



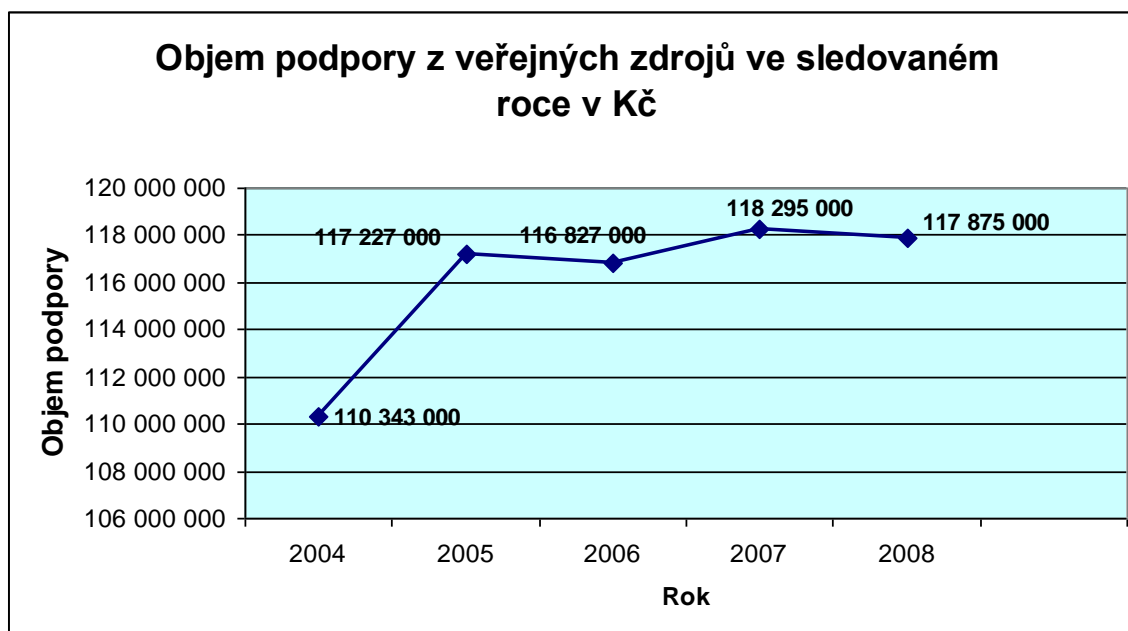
Obrázek 6 – Výše sponzorských darů na financování kulturních akcí pořádaných organizacemi zřizovanými městem

Tento specifický cíl zkoumá, jak moc se místní subjekty zapojují do kulturního dění. Konkrétně je zde ukazatelem výše sponzorských darů na financování kulturních akcí. Z tabulky i grafu je patrné, že počet aktivně se podílejících subjektů stále stoupá, specifický cíl je naplňován.

Specifický cíl: Udržení úrovně podpory kulturních organizací zřízených městem z veřejných zdrojů

Tabulka 11 – Objem podpory z veřejných zdrojů

	2004	2005	2006	2007	2008
Objem podpory z veřejných zdrojů ve sledovaném roce v Kč	110 343 000	117 227 000	116 827 000	118 295 000	117 875 000



Obrázek 7 – Objem podpory z veřejných zdrojů

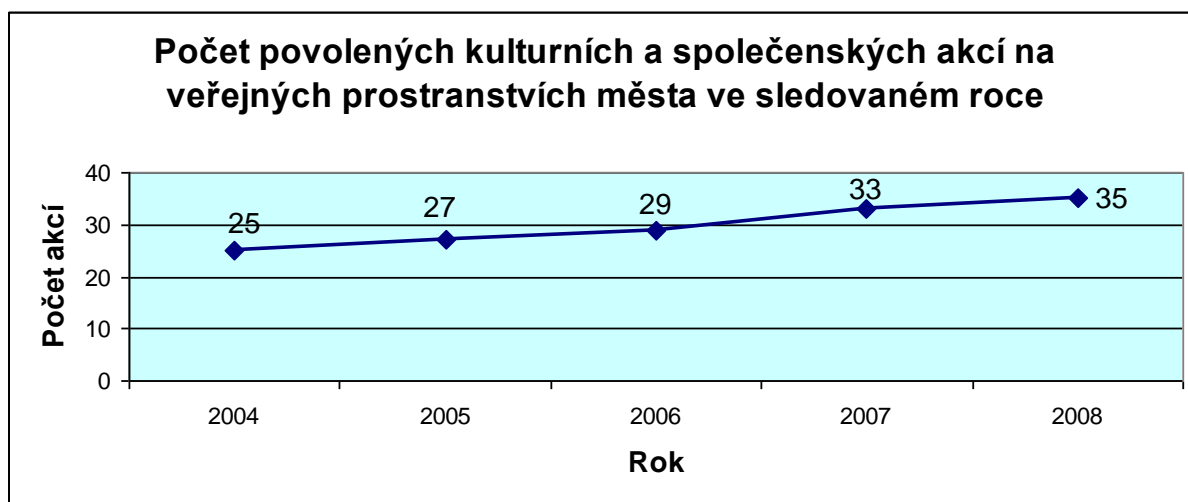
Tento specifický cíl se snaží rozvíjet a udržovat kulturu (obzvláště kulturu kvalitní) prostřednictvím podpory kulturních organizací z veřejných zdrojů. Graf vykazuje nárůst podpory zmíněných organizací.

Specifický cíl: Zvýšení využívání kulturních památek a veřejných prostorů města k pořádání společenských a kulturních akcí

Tabulka 12 – Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích

	2004	2005	2006	2007	2008
Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích města ve sledovaném roce	25	27	29	33	35

Z následujícího grafu vyplývá, že počet povolených kulturních akcí opět stoupl, což má příznivý vliv na rozvoj města a spokojenost místních obyvatel a zároveň přispívá k možnosti přilákání nových návštěvníků do města.



Obrázek 8 – Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích

7.3.2. Hlavní závěry sociologického průzkumu:

Jak již bylo zmíněno, byly při hodnocení kulturního života v Hradci Králové použity výsledky sociologického průzkumu, který si od nezávislé agentury Augur Consulting nechala vypracovat královéhradecká radnice.

„Více než devět z deseti respondentů (92,4 %) je spíše nebo velmi spokojeno s městem Hradec Králové jako místem, kde žije a pracuje. Méně než desetina dotázaných (7,6 %) je s městem Hradec Králové spíše nebo velmi nespokojena.

Téměř dvě třetiny respondentů jsou spokojeny s kvalitou okolního životního prostředí (64,9 %) a s možnostmi věnovat se svým zálibám a koníčkům.

Čtyři pětiny respondentů (80,2 %) jsou spíše nebo velmi spokojeny s vybaveností města pro sportovní a rekreační vyžití. Pouze více než desetina respondentů (11,8 %) se domnívá o opaku.

Téměř devět z deseti respondentů (88,6 %) je spokojeno s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití. Pouze více než dvacetina dotázaných (6,8 %) je nespokojena s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití.“

Čerpáno z [11].

Data specifických cílů jsou čerpána ze souborů poskytnutých Magistrátem města Hradce Králové, odbor strategie a rozvojových dokumentů.

7.3.3. Hodnocení Opatření 1: Podpora a rozvoj kulturního života

Město Hradec Králové je kulturním centrem Královéhradeckého kraje. Pořádají se zde divadelní i jazzový festival, probíhá zde studentský Majáles, tradiční svátek rocku Rock for People i Hiphop Camp. Město se spolupodílí na organizaci akcí s ochrannou známkou REGINA, které jsou popsány dále v této práci. Město přispívá každoročně nemalou částkou na rozvoj kultury. Následující kapitola zkoumá, jakým způsobem jsou vynaložené prostředky rentovány v podobě návštěvnosti kulturních zařízení. Konkrétně budou zkoumány změny v návštěvnosti v Klicperově divadle a Městské knihovny (data Filharmonie a Městských lázní se nepodařilo získat) a přepočteny výdaje města na jednoho návštěvníka. V souvislosti s tím bude zkoumáno plnění globálního cíle této oblasti, konkrétně za pomoci indikátoru Počet platících návštěvníků kulturních zařízení zřizovaných městem ve sledovaném roce.

Klicperovo divadlo

Klicperovo divadlo je jedním z největších příjemců finanční podpory ve městě. Kromě statutárního města Hradce Králové je podporováno také Královéhradeckým krajem a Ministerstvem kultury.

„Klicperovo divadlo o.p.s. uzavřelo se Statutárním městem Hradec Králové, jako jedním ze zakladatelů, Smlouvu o víceletém příspěvku na období 2007 – 2010, na základě které získalo v roce 2008 jeho alikvotní část ve výši 30 970 tis.Kč. Dále uzavřelo s Městem Hradec Králové smlouvu o nájmu nebytových prostor sloužících pro účely zabezpečení činnosti divadla. Město Hradec Králové poskytlo finanční podporu ve výši 627 tis.Kč k úhradě nájemného za pronájem nekomerčních ploch. Královéhradecký kraj jako další zakladatel poskytl v roce 2009 účelovou neinvestiční dotaci ve výši 2 mil. Kč na provoz divadla.“ [9].

Tabulka 13 – Návštěvnost divadla a výše dotace

	Měrná jednotka	2007	2008	2009
Návštěvnost	návštěvníků	119 612	128 572	107 680
Výše dotace od města	v tisících Kč	22 779	30 970	38 030
Výše dotace na jednoho návštěvníka	v Kč	190,45	240,87	353,17

Data čerpána z [9], [10].

Z dostupných dat bylo zjištěno, že návštěvnost Klicperova divadla v tříletém období 2007 – 2009 výrazně poklesla. Příčinou je pravděpodobně hospodářská krize, jejíž dopad způsobil pokles zájmu o kulturní představení. Co se týče dotací, tabulka ukazuje zvýšený nárůst výše podpory. Vzhledem ke stoupající výši podpory a klesající návštěvnosti roste průměrná výše dotace na jednoho návštěvníka.

Závěr: V případě Klicperova divadla nelze hovořit o návratnosti investic města v podobě zvýšené návštěvnosti. Globální cíl oblasti není v tomto případě naplňován.

Data čerpána z [9].

Knihovna města

Knihovna města je příspěvkovou organizací zřizovanou Statutárním městem Hradec Králové a každoročně do ní proudí nemalá částka z rozpočtu města i kraje.

Následující tabulka ukazuje vývoj návštěvnosti v Městské knihovně (v celkovém součtu za všechny pobočky). Dále zde lze vidět vývoj výše příspěvku od města, počet kulturních akcí a návštěvníků akcí a celkový počet návštěvníků.

Tabulka 14 – Návštěvnost knihovny a výše dotací

	Měrná jednotka	2006	2007	2008	2009	2010
Celková návštěvnost	osoby	187 358	186 988	195 923	227 510	222 378
Návštěvnost kulturních akcí	osoby	9 333	15611	13174	14966	22743
Počet kulturních akcí	akce	629	632	673	817	922
Počet návštěvníků na jednu kulturní akci (průměr, zaokrouhleno)	osoby	14	24	19	18	24
Výše dotace od města	v tisících Kč	24261	25 390	25828	26114	26528
Výše dotace na jednoho návštěvníka (celkem)	v Kč	129,5	135,8	131,8	114,8	119,29

7.3.3.1. Hodnocení

Z výše uvedené tabulky a grafů vyplývá, že celková návštěvnost mírně poklesla v roce 2007 oproti 2006 a poté v roce 2010 oproti roku 2009. Srovnání období 2006 až 2010 ukazuje stále rostoucí návštěvnost knihovny. Pozitivní je také stále se zvyšující počet kulturních akcí

pořádaných knihovnou, o něž je také čím dál větší zájem. Výše dotací každým rokem narostla. Co se týče výše dotace na jednoho návštěvníka, lze zde hovořit ze začátku sledovaného období o mírném nárůstu, pak výše dotace klesá.

Závěr: V případě knihovny dochází k plnění cílů strategického plánu, městu se vrací investice v podobě vyšší návštěvnosti a nižší průměrné dotace na jednoho návštěvníka.

Data čerpána z [8].

7.4. Podpora a rozvoj sportu a sportovního vyžití

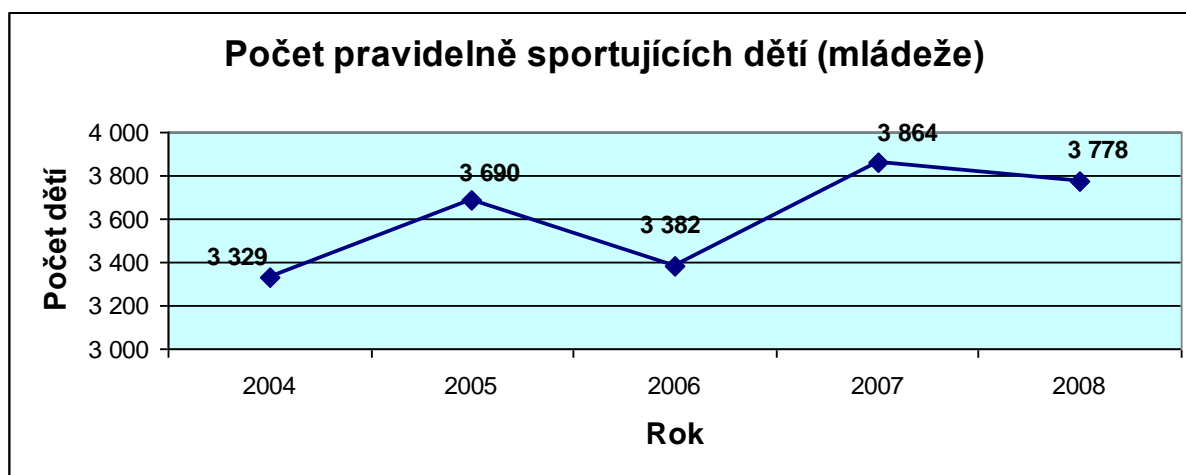
Město disponuje dobrými urbanistickými a přírodními podmínkami pro téměř všechny druhy sportovních činností. Nechybí ani sportovní tradice a nadšení obyvatel pro sport samotný (cykloturistika, inline bruslení). Strategický plán v tomto bodě ale poukazuje na chybějící, nebo nedostatečnou sportovní infrastrukturu a nedostatek financí pro rozvoj vrcholového sportu. Hradec Králové je městem cyklistů, proto by mělo město vynaložit prostředky na rozšíření, popř. tvorbu nových cyklostezek ve městě i blízkém okolí (v návaznosti na ostatní cyklostezky v okolí města). Ukazatele vhodným způsobem sledují výsledky snah o podporu a rozvoj sportu v Hradci Králové.

7.4.1. Specifické cíle a jejich ukazatele

Zvýšit počet pravidelně sportujících dětí

Tabulka 15 – Počet pravidelně sportujících dětí

	2004	2005	2006	2007	2008
Počet pravidelně sportujících dětí (mládeže)	3 329	3 690	3 382	3 864	3 778



Obrázek 9 – Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích

Z výše uvedených dat vyplývá, že zájem dětí a mládeže o sport v dlouhodobém srovnání roste, specifický cíl se plní.

Specifický cíl: Růst finančních prostředků na sport z veřejných a privátních zdrojů

Tabulka 16 – Běžné výdaje na provoz a údržbu sportovních zařízení

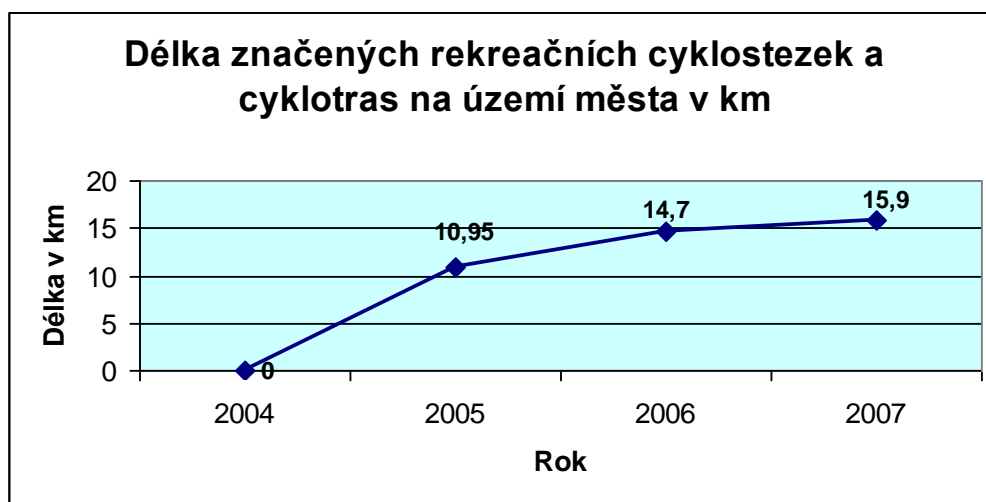
	2004	2005	2006	2007	2008
Běžné výdaje města na provoz a údržbu sportovních zařízení ve sledovaném roce	32 430	-	-	32 696	

Zde je patrné, že tento cíl není naplňován. Data nejsou dostupná pro celé období 2004 – 2009 a z porovnání let 2004 – 2007 je zjevné jen nepatrné zvýšení výdajů na údržbu a provoz sportovních zařízení.

Specifický cíl: Zlepšení podmínek pro rekreační cyklistiku na území města

Tabulka 17 – Délka značených cyklostezek a cyklotras

	2004	2005	2006	2007
Délka značených rekreačních cyklostezek a cyklotras na území města v km	0	10,95	14,7	15,9



Obrázek 10 – Délka značených cyklostezek a cyklotras

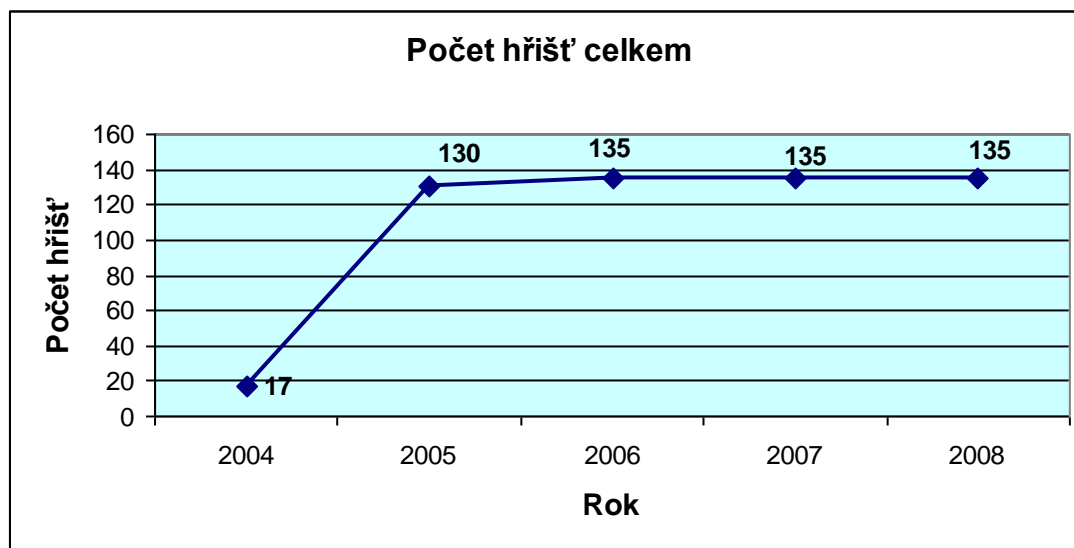
Ačkoli počet cyklostezek neustále roste, jejich počet pro rekreační účely je stále ještě nedostačující. Týká se to zejména cyklostezek vhodných pro inline bruslení. Z Průběžné zprávy o plnění úkolů a projektů zařazených do Akčního plánu na období 2007 – 2010 vyplývá, že město má v plánu realizovat (nebo již zrealizovalo) několik projektů týkajících se cyklostezek a cyklotras. Jedná se například o stezku z Malšovy Lhoty kolem Stříbrného rybníku do Svinar dokončenou v roce 2008, z probíhajících projektů lze zmínit Stezku Hradec Králové – Pardubice, realizace úseku Hradec Králové – Vysoká. Několik projektů bylo odloženo či přerušeno, např. trasa stezky Hradec Králové – Stěžery, kde je nutná vzájemná koordinace s Královéhradeckým krajem o prioritách přípravy realizace dálkových a regionálních cyklotras/cyklostezek. Projekt závisí na dostavbě dálnice D11 k Hradci Králové.

Specifický ukazatel: Zvýšení nabídky "otevřených hřišť" ve městě

Tabulka 18 – Počet hřišť

	2004	2005	2006	2007	2008
Počet školních hřišť otevřených pro veřejnost na území města	17	17	18	18	18
Počet dětských hřišť otevřených pro veřejnost na území města	0	113	117	117	117
Počet hřišť celkem	17	130	135	135	135

Na tomto místě lze konstatovat, že počet „otevřených“ hřišť se od roku 2004 markantně navýšil. Od roku 2006 se jejich počet ustálil na čísle 135. V rámci akčního plánu na období 2007 – 2010 bylo úspěšně dokončeno pět projektů (zejména výstavby či rekonstrukce hřišť u mateřských škol, dva odloženy a jeden probíhá).



Obrázek 11 – Počet hřišť celkem

Specifický cíl: Zlepšení vybavenosti města infrastrukturou pro sportovní a rekreační využití

Tabulka 19 – Kapitálové výdaje města na údržbu a výstavbu sportovních zařízení

	2004	2005	2006	2007	2008
Kapitálové výdaje města na údržbu a výstavbu sportovních zařízení ve sledovaném roce v tisících Kč	36 808	-	-	54 460	

Opět nejsou k dispozici data, která by utvořila souvislý graf, ale z dané tabulky vyplývá, že výdaje na sportovní zařízení výrazně vzrostly. Město se dočkalo dlouho očekávaného multisportovního komplexu Flošna, které v mnohém uspokojuje sportovní nároky místních občanů. Komplex byl slavnostně otevřen 20.5.2010 a v září téhož roku získal titul Stavba roku. Krom vytouženého koupaliště se místní obyvatelé dočkali Squah centra, wellness a fitness studia a restaurace s bowlingem.

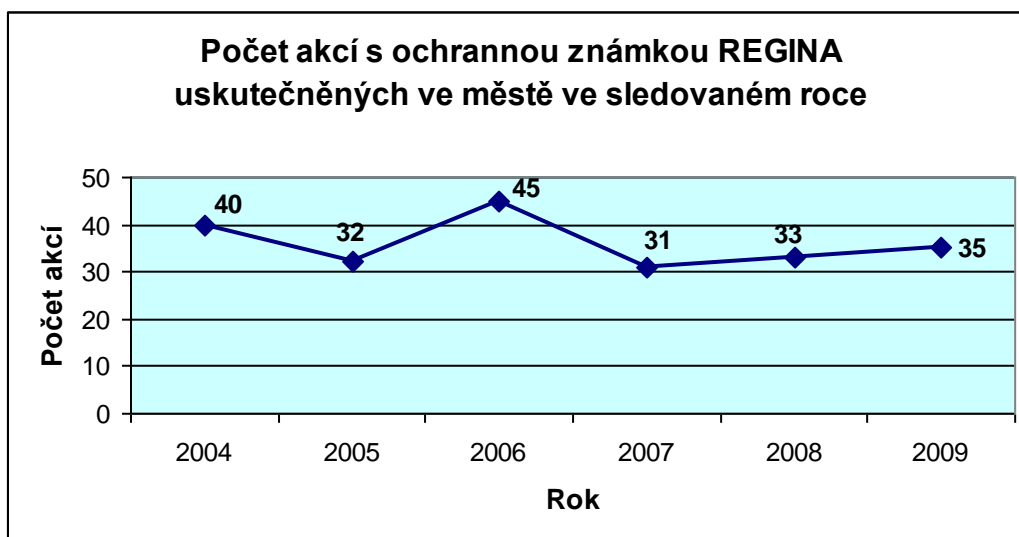
7.5. Podpora a rozvoj cestovního ruchu

7.5.1. Specifické cíle a jejich ukazatele

Specifický cíl: Rozvinutí turistického produktu podporujícího návštěvnost města i mimo sezónu

Tabulka 20 – Počet akcí s ochrannou známkou REGINA

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet akcí s ochrannou známkou REGINA uskutečněných ve městě ve sledovaném roce	40	32	45	31	33	35



Obrázek 12 – Počet akcí s ochrannou známkou REGINA

Výše uvedená tabulka a graf vykazují pokles počtu akcí s ochrannou známkou REGINA. Tento fakt může být následkem hospodářské krize, která se promítá poklesem počtu akcí v letech 2008 a 2009 oproti roku 2006.

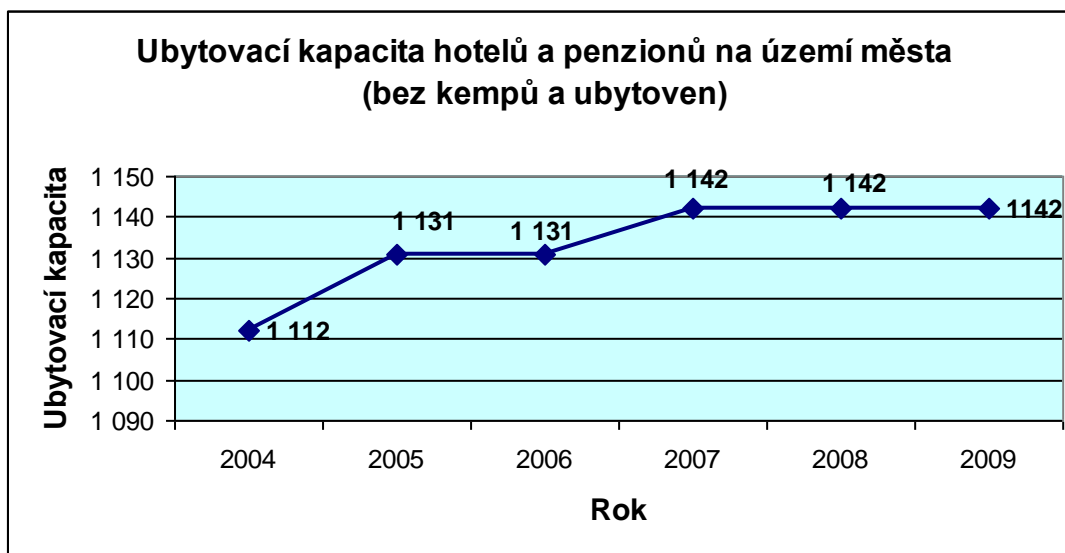
Calendarium REGINA

Město Hradec Králové do Calendaria REGINA vybírá prestižní a ojedinělé akce, často národního či mezinárodního významu. Občanům i návštěvníkům města se tak nabízí možnost navštívit kulturní, sportovní a společenské akce rozmanitého charakteru, které probíhají během celého roku ve městě a jeho blízkém okolí. Z každoročních akcí se jedná například o: Slavnosti královny Elišky, Rock for People, akce „Město na kolech“, Královéhradecké krajské dožínky a další. [16]

Specifický cíl: Rozvinutá infrastruktura pro cestovní ruch

Tabulka 21 – Ubytovací kapacita hotelů a penzionů

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ubytovací kapacita hotelů a penzionů na území města (bez kempů a ubytoven)	1 112	1 131	1 131	1 142	1 142	1142



Obrázek 13 – Ubytovací kapacita hotelů a penzionů

V této oblasti došlo dle ukazatele počtu lůžek k mírnému nárůstu, což ukazuje zájem turistů o kvalitní ubytování ve městě. Spolu s vylepšením nabídky kulturního a sportovního vyžití je Hradec Králové na dobré cestě k přilákání nových návštěvníků, kteří se budou do města i kraje rádi vracet.

Specifický cíl: Zvýšení využívání památkových objektů ve městě pro účely cestovního ruchu

Tabulka 22 – Počet vstupenek a památkových objektů

	2004	2005	2006	2007
Počet vstupenek prodaných návštěvníkům vybraných památek na území města za rok	74 152	46 863	51 935	55 844
Počet památkových objektů ve městě zpřístupněných veřejnosti	36	36	36	36

Tabulka ukazuje, že počet prodaných vstupenek rapidně klesl.

7.6. Podpora spolkového a duchovního života a ostatních volnočasových aktivit

Specifický cíl: Rozvinutí spolkového a duchovního života ve městě

Tabulka 23 – Počet členů městem podporovaných spolků

	2004	2005	2006	2007
Počet členů městem podporovaných spolků ve sledovaném roce	-	71	71	-

Následuje souhrnná tabulka se všemi specifickými cíli.

Tabulka 24 – Vývoj specifických cílů

Specifický cíl	Text ukazatele	Měrná jednotka	2004	2005	2 006	2007	2008	2009
Zkvalitnění a vytvoření infrastruktury pro kulturu a společenský život ve městě	Spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití (suma odpovědí spíše ano a určitě ano)	%	-	85,5	-	88,9	-	88,6
Zapojení podnikatelských subjektů do podpory kulturních akcí pořádaných organizacemi zřizovanými městem	Výše sponzorských darů na financování kulturních akcí pořádaných organizacemi zřizovanými městem	tis. Kč	N/A	1 769	2 728	1 992	2 563	
Udržení úrovně podpory kulturních organizací zřízených městem z veřejných zdrojů	Objem podpory z veřejných zdrojů ve sledovaném roce v Kč	Kč	110 343 000	117 227 000	116 827 000	118 295 000	117 875 000	
Zvýšení využívání kulturních památek a veřejných prostorů města k pořádání společenských a kulturních akcí	Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích města ve sledovaném roce	akcí	25	27	29	33	35	
Zvýšení počtu pravidelně sportujících dětí	Počet registrovaných pravidelně sportujících dětí (mládeže)	dětí	3 329	3 690	3 382	3 864	3 778	
Růst finančních prostředků na sport z veřejných a privátních zdrojů	Běžné výdaje města na provoz a údržbu sportovních zařízení ve sledovaném roce	tis. Kč	32 430	-	-	32 696		
Zlepšení podmínek pro rekreační cyklistiku na území města	Délka značených rekreačních cyklostezek a cyklotras na území města v km	km	0	10,95	14,7	15,9		

Zvýšení nabídky "otevřených hřišť" ve městě	Počet školních hřišť otevřených pro veřejnost na území města	hřišť	17	17	18	18	18	18
	Počet dětských hřišť otevřených pro veřejnost na území města	hřišť	0	113	117	117	117	
Zlepšení vybavenosti města infrastrukturou pro sportovní a rekreační využití	Kapitálové výdaje města na údržbu a výstavbu sportovních zařízení ve sledovaném roce v Kč	tis. Kč	36 808	-	-	54 460		
Rozvinutí turistického produktu podporujícího návštěvnost města i mimo sezónu	Počet akcí s ochrannou známkou REGINA uskutečněných ve městě ve sledovaném roce	akcí	40	32	45	31	33	35
Rozvinutá infrastruktura pro cestovní ruch	Ubytovací kapacita hotelů a penzionů na území města (bez kempů a ubytoven)	lůžek	1 112	1 131	1 131	1 142	1 142	1142
Zvýšení využívání památkových objektů ve městě pro účely cestovního ruchu	Počet vstupenek prodaných návštěvníkům vybraných památek na území města za rok	vstupenek	74 152	46 863	51 935	55 844		
	Počet památkových objektů ve městě zpřístupněných veřejnosti	objektů	36	36	36	36		
Rozvinutí spolkového a duchovního života ve městě	Počet členů městem podporovaných spolků ve městě ve sledovaném roce	členů	-	71	71	-		

7.6.1.1. Hodnocení oblasti

Výše uvedená souhrnná tabulka popisuje specifické cíle oblasti Kultura, sport, volný čas a cestovní ruch. Dále jsou zde uvedeny indikátory plynoucí z potřeb této oblasti.

Ukazatele specifických cílů se zabývají například ubytovací kapacitou hotelů a penzionů, počtem prodaných vstupenek, počtem památek apod. Prvním specifickým cílem je zkvalitnění a vytvoření infrastruktury pro kulturu a společenský život ve městě, kde se jako ukazatel opět objevuje spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití. Lze konstatovat, že spokojenost občanů neustále roste (z 85,5 % v roce 2005 na 88,6 % v roce 2009). Z tabulky je dále patrné, že většina (7) sledovaných ukazatelů neprošla zásadní změnou, jejich hodnoty zůstávají stabilní, nebo kolísají jen nepatrně, např. počet památek, počet školních hřišť přístupných veřejnosti a počet povolených akcí. Naopak některé ukazatele zaznamenávají markantní změny: počet dětských hřišť a počet cyklotras a cyklostezek, kterých díky zájmu občanů o využívání cyklostezek pro dopravu do práce i škol, stejně jako pro rekreační využití od roku 2004 stále narůstá. Roste počet sponzorských darů na kulturní akce zřizované městem, což vykazuje zvýšený zájem místních podnikatelských subjektů o kulturní dění v Hradci Králové. Počet akcí konaných na veřejných prostranstvích města taktéž stabilně roste, naopak kolísavou tendenci zaznamenává počet registrovaných pravidelně sportujících dětí.

8. Zaměřeno na klíčovou oblast – Urbanismus a bydlení

Na základě SWOT analýzy byla v tomto případě vygenerována strategie oblasti SO. Takto zvolená strategie se opírá o vlastní silné stránky a snaží se maximálně využít vnější příležitosti.

GLOBÁLNÍ CÍL oblasti je definován takto:

„Udržet a navázat na stávající postavení města v systému osídlení a na urbanistickou tradici, rozvinout ji a dosáhnout vyvážené funkční a prostorové struktury města. Podporovat ekologicky šetrné využívání stávajících nezastavěných i zastavěných ploch pro rozvoj města jak z hlediska počtu obyvatel, tak kvality života.“

Tato klíčová oblast je jednou z nejdůležitějších, jelikož bydlení, a z něj vyplývající pocit jistoty a bezpečí, je základní lidskou potřebou. Podle vize oblasti by mělo město Hradec Králové ve stanoveném období (rok 2020) být: městem pro obyvatelstvo mírně nad 100 000, s vyváženým rozložením a promíšením funkcí, bez sociálně segregovaných a degradovaných území, s bytovou výstavbou splňující kritéria nízkoenergetického, environmentálního a zdravého bydlení atd.

8.1. Hodnocení indikátorů klíčové oblasti Urbanismus a bydlení

Data pro hodnocení indikátorů této oblasti byla opět získána z Magistrátu města Hradce Králové z odboru pro strategie a rozvojové dokumenty. Zdroji ukazatelů jsou v tomto případě Český statistický úřad, závěrečné zprávy průzkumu pro Společný evropský indikátor B9 Udržitelné využití půdy, pro indikátor A1 Spokojenost občanů s místním společenstvím a pro A3 Mobilita a místní přeprava cestujících, Výsledky opakovaných průzkumů vytípaných veřejných prostorů města atd. Indikátory jsou vhodně zvoleny pro sledování vývoje globálního cíle a dokládají výsledek plánování.

První tabulka se zabývá globálním cílem a uvádí text indikátoru, měrnou jednotku a následně data z let 2004 – 2009. Dále byl spočten průměr za toto období.

Tabulka 25 – Globální cíl oblasti a jeho indikátory

Text ukazatele	Měrná jednotka	2004	2005	2 006	2007	2008	2009	Průměr 2004-2009
Počet obyvatel města (v dnešní administrativní hranici města)	obyvatel	95195	94431	94 255	94 253	94 497	94 493	94 521
Index plošného růstu města	poměr	1,01	-	-	-	1,11	-	
Podíl občanů spokojených s městem jako místem pro život a práci v %	%	-	90,5	-	92,7	-	92,4	91,86667

Z tabulky lze vidět, že počet obyvatel navzdory snahám města o jejich zvýšení (např. pomocí startovacího bydlení) stále klesá. Index plošného růstu města je dalším indikátorem, který vyjadřuje procentuální nárůst plošné rozlohy města ve sledovaném období. Lze sledovat, že i při neustále klesajícím počtu obyvatel dochází k nárůstu zastavěné plochy. Výpočty bylo zjištěno, že pokud trend urbanizování plochy města bude pokračovat, může celé správní území města Hradce Králové být zastavěno za 400 let. [17] Pro srovnání, městu trvalo přibližně 1500 let, než zastavělo 30 % plochy, zbylých 70 % může být zastavěno za 400 let. Podíl občanů spokojených s městem jako místem pro život a práci je opět získán ze závěrečné zprávy o průzkumu spokojenosti občanů s místním společenstvím. Tato spokojenost v procentech stále stoupá.

8.1.1. Specifické cíle oblasti a jednotlivá opatření

8.1.1.1. Vymezení jednotlivých opatření:

Opatření: 1.1 Příprava ploch pro novou zástavbu

Opatření: 1.2 Revitalizace a rekonstrukce centra města a ochrana památek

Opatření: 1.3 Regenerace a humanizace sídlišť

Opatření: 1.4 Oživení veřejných prostorů města

Opatření: 1.5 Bydlení

8.1.2. Příprava ploch pro novou zástavbu

Město Hradec Králové má velmi dobře řešenou urbanistickou strukturu a rozložení města. S odchodem armády a úpadkem těžkého průmyslu se město zbavilo zejména těžké průmyslové dopravy uvnitř svého území. Bohužel zde naopak nastal problém brownfields. Brownfields je termín označující nevyužitá území, která ztratila svoji původní funkci a mohou mít nějakou starou ekologickou zátěž, čímž jsou pro město přítěží a potenciální hrozbou. Město tudíž musí do budoucna začít s novým využitím těchto ploch, zejména pro oblast

bydlení, kde je počet ploch stále nedostačující. Město musí také počítat se zvýšeným zájmem o stavbu rodinných domů, zejména v oblasti předměstí a suburbii.

Hodnocení specifických cílů a jejich indikátorů bude probíhat opět na základě dat z odboru strategie a rozvojových dokumentů Magistrátu města Hradce Králové.

8.1.3. Specifické cíle a jejich indikátory

Specifický cíl: Udržet přiměřenou velikost města a zabránit jeho extenzivnímu rozvoji do krajiny

Tabulka 26 – Podíl výměry nově zastavěných ploch na zelené louce a výměry nově zastavěných ploch v přestavbovém území

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Výměra nově zastavěných ploch na zelené louce / Výměry nové zástavby v přestavbovém území v ha	38/6	-	-	-	33,7/5	-

Tento cíl se neplní, z dostupných dat vyplývá, že se stále více zastavují plochy na zelené louce a jenom méně se využívá ploch určených k zástavbě v přestavbovém území.

Specifický cíl: Snížit dopravní náročnost území města

Tabulka 27 – Průměrná denní vzdálenost cesty na osobu

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrná denní vzdálenost cesty na osobu (celoroční průměr)	-	14,08	-	-	6,6	

Z dat Závěrečné zprávy opakovaného průzkumu pro ECI A3 Mobilita a místní přeprava cestujících vyplývá, že průměrná denní vzdálenost cesty na osobu se snižuje, tudíž tento specifický cíl se plní.

8.1.4. Revitalizace a rekonstrukce centra města a ochrana památek

Koncepční založení města s kvalitní architekturou a četnými památkami a zájmem obyvatel bydlet v centru města. Statut krajského města slouží jako předpoklad pro příchod investorů v oblasti bydlení a služeb. Současný stav blokové zástavby vedl v minulosti k nevyužití vnitrobloků bytových domů pro krátkodobou rekreaci obyvatel. Doprava v klidu není v současné době dořešena.

Specifický cíl: Zlepšený stav památkových objektů ve městě

Podíl památkových objektů a území v evidenci města s hodnocením stavu "velmi dobrý" a "dobrý" v %.

Data k tomuto ukazateli se nepodařilo zjistit.

Specifický cíl: Udržení a zvýšení urbánní kvality centra města

Tento cíl má dva indikátory:

Tabulka 28 – Úroveň spokojenosti občanů města s vlastním bydlením

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Úroveň spokojenosti občanů žijících v centru města s vlastním bydlením v %	-	86,2	-	87,1	-	92,5

Data sociologického průzkumu ukazují (průzkum spokojenosti občanů s místním společenstvím), že spokojenost občanů s kvalitou centra města a života v něm se stále zlepšuje.

Indikátor: Počet lidí a jejich chování ve vytipovaných veřejných prostorech (zjišťování kvality využití). Tento indikátor je zkoumán v samostatné kapitole 9.

8.1.5. Regenerace a humanizace sídlišť

Stávající zanedbané části města, kterým dlouhodobě nebyla věnována dostatečná pozornost (Kukleny), si zaslouží specifický způsob řešení. Stávající panelová sídliště vytváří významnou kategorii bydlení ve městě strukturovanou do ucelených urbanistických souborů s funkční vazbou na město. Zásadním nedostatkem je rozlehlost těchto souborů, nízká funkčnost parteru, zanedbaná údržba, otázka životnosti systému, nedostatečné řešení dopravy v klidu. Na funkčnost obytných souborů má vliv i umístění velkých obchodních center.

Specifický cíl: Regenerovaná předměstí a humanizovaná panelová sídliště, odpovídající současným obytným, společenským a urbánním standardům

Tabulka 29 – Úroveň spokojenosti občanů žijících na předměstí s vlastním bydlením

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Úroveň spokojenosti občanů žijících na předměstích s vlastním bydlením v %	-	Moravské 81,1 Slezské 79,6 Pražské 86,1	-	Moravské 81,7 Slezské 79,7 Pražské 86,9	-	Moravské 89,2 Slezské 85,3 Pražské 88,6

Podle sociologických průzkumů bylo zjištěno, že spokojenost občanů s bydlením na předměstí se období 2005 – 2009 téměř nezměnila především na předměstí Moravském a Pražském. Slezské předměstí zaznamenalo pozitivní změnu v roce 2009 oproti výzkumu v roce 2007.

8.1.6. Oživení veřejných prostorů města

Specifický cíl: Zvýšení užitných vlastností veřejných prostorů města pro obytné společenské a rekreační aktivity

Město Hradec Králové je regionálním centrem. Existuje zájem obyvatel bydlet a pracovat v Hradci Králové v lokalitách s kvalitním přírodním zázemím a s navázáním na založenou tradici kvalitní architektury. Město má předpoklady pro příchod investorů v oblasti bydlení, výroby a služeb, což umožní postupně eliminovat nízkou intenzitu bytové výstavby a nepříznivé tendence v bydlení. Město má dostatek přestavbových ploch, do kterých lze přednostně umisťovat investice.

Indikátor: Počet lidí a jejich chování ve veřejných prostorech (zjišťování kvality využití)

Tento indikátor je analyzován v kapitole 9.

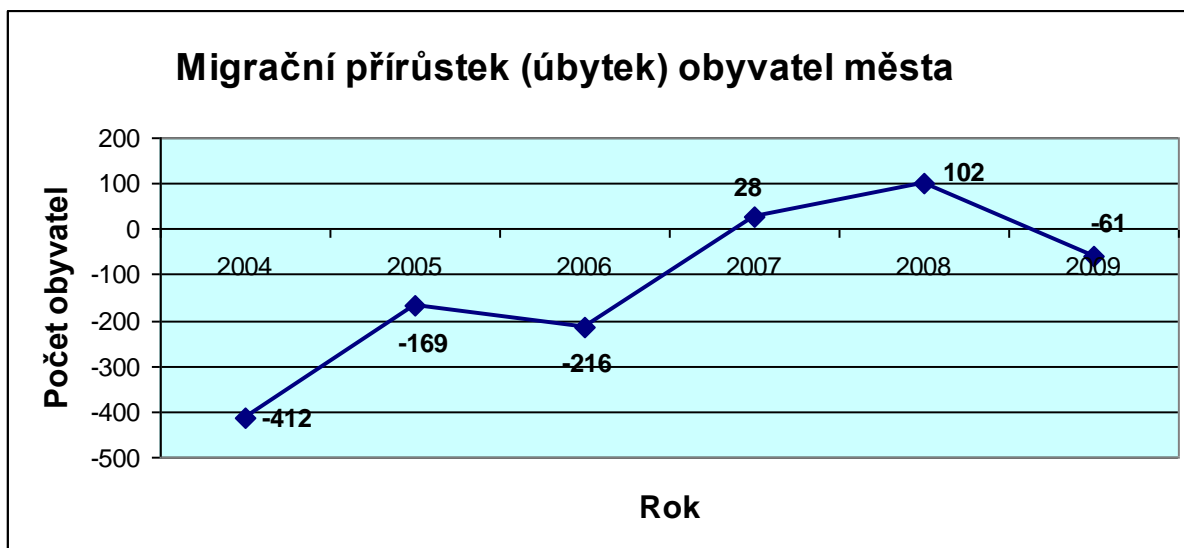
8.1.7. Bydlení

Bytový fond ve městě představuje 40 649 bytů v 10 768 domech. V rodinných domech je 22 % všech bytů, což je nejvíce mezi velkoměsty v ČR. K dispozici jsou i stavební pozemky v dobrých lokalitách

Specifický cíl: Uspokojení poptávky po bydlení ve městě

Tabulka 30 – Migrační přírůstek počtu obyvatel města

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet obyvatel ve sledovaném roce	94 694	94 431	94 255	94 252	94 497	94 493
Migrační přírůstek (úbytek) počtu obyvatel města ve sledovaném roce	-412	-169	-216	28	102	-61



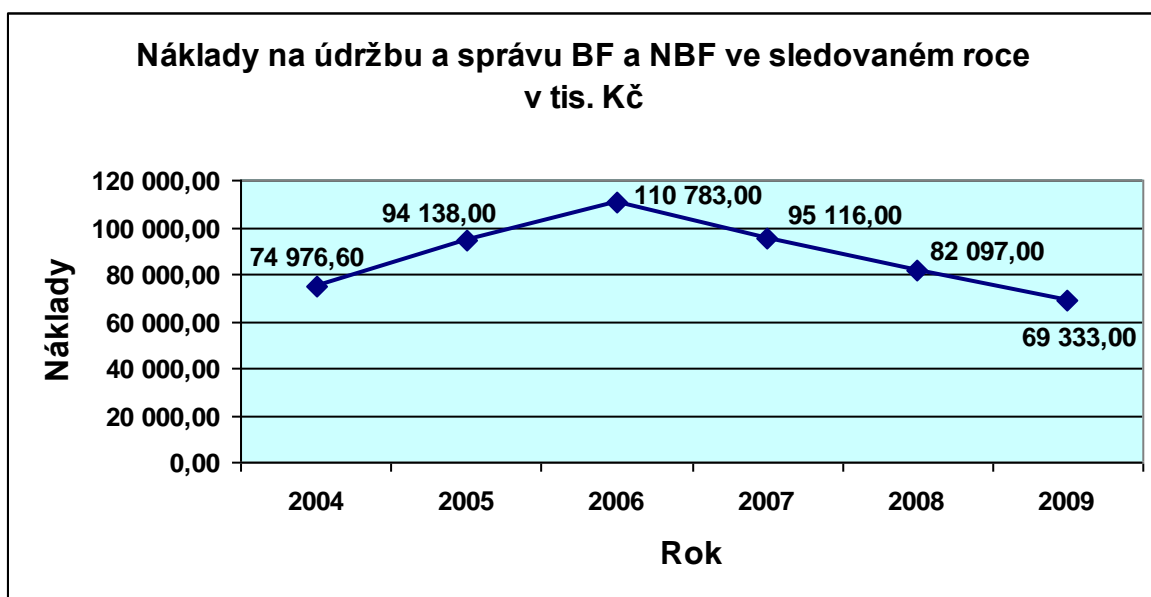
Obrázek 14 – Migrační přírůstek (úbytek) obyvatel města

Z tabulky a grafu vyplývá, že migrační přírůstek je dlouhodobě záporný. Kladných hodnot nabyl pouze v letech 2007 a 2008. Z toho vyplývá, že poptávka po bydlení není dostatečně uspokojována. Nabídka bytů i domů je sice široká, bohužel stále se zvyšující cena odrazuje zájemce (zejména mladé páry a mladé rodiny) od koupě bytu či domu přímo ve městě (za cenu bytu se vyplatí koupit nemovitost v některé z okolních vesnic, či ve 2. pásmu Hradce Králové, čímž vznikají již dříve zmíněné suburbie).

Specifický cíl: Optimalizovaný městský bytový fond

Tabulka 31 – Náklady na údržbu BF a NBF

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady na údržbu a správu BF a NBF ve sledovaném roce v tis. Kč	74 976,60	94 138,00	110 783,00	95 116,00	82 097,00	69 333,00



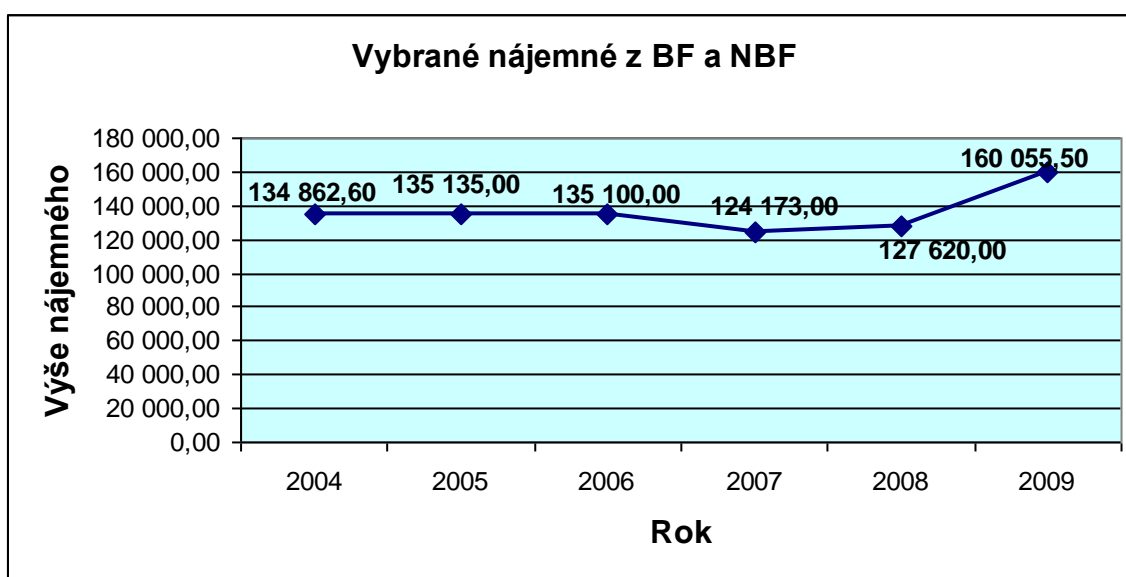
Obrázek 15 – Náklady na údržbu a správu BF a NBF

Náklady na údržbu bytového fondu klesají z důvodu převodů bytů do osobního vlastnictví.

Indikátor:

Tabulka 32 – Vybrané nájemné z BF a NBF

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vybrané nájemné z BF a NBF ve sledovaném roce v tis. Kč	134 862,60	135 135,00	135 100,00	124 173,00	127 620,00	160 055,50



Obrázek 16 – Vybrané nájemné z BF a NBF

9. Dopady strategického plánování na každodenní život obyvatel města

Předchozí kapitoly se zabývaly rozbořem strategického plánu a podrobněji se zaměřily na dvě klíčové oblasti – Kultura, sport, volný čas a cestovní ruch a druhou oblast – Urbanismus a bydlení.

Následující kapitola je zaměřena na konkrétní dopady strategického plánování na život obyvatel. Analýza se bude týkat Riegrova náměstí a jak jeho revitalizace ovlivnila život lidí, dále bude totéž zkoumáno v ulici Dukelská, která je jednou z nejfrekventovanějších tříd ve městě a kde bylo v roce 2009 otevřeno nové obchodní centrum Atrium a nakonec je pozornost zaměřena na nově revitalizované Malé náměstí. K hodnocení změn budou použita data z průzkumu veřejných prostor – sčítání pěších a mapování chování².

9.1. Změny počtu a chování obyvatelstva

9.1.1. Dukelská ulice

Dukelská ulice je důležitým bodem centra města. Podle průzkumu počtu a pohybu pěších v centru je v posledních letech dokonce nejfrekventovanější ulicí. Nachází se zde Obchodní dům Tesco, kde nakupuje značná část obyvatel žijících v centru. Nově se zde nachází obchodní centrum Atrium, které bylo po dvouleté výstavbě slavnostně otevřeno 12. listopadu 2009. Centrum o ploše 6500 m² stojí na místě bývalé tržnice, která bývala hojně navštěvovaným místem této části města a její malá část byla přesunuta vedle Tesca na Náměstí 28. října. Tabulka a grafy ukazují rozdíly ve využití těchto území a dokumentují změnu návštěvnosti dřívější tržnice a stávajícího obchodního centra. Následuje mapa zaznamenávající zkoumané území, čísla jsou označena místa analyzovaná v této části: číslem 1 ulice Dukelská, číslem 2 ulice S.K. Neumanna, číslo 3 Riegrovo náměstí a číslo 4 Puškinova ulice.

² Zdroj: Magistrát města, odbor pro strategie a rozvojové dokumenty



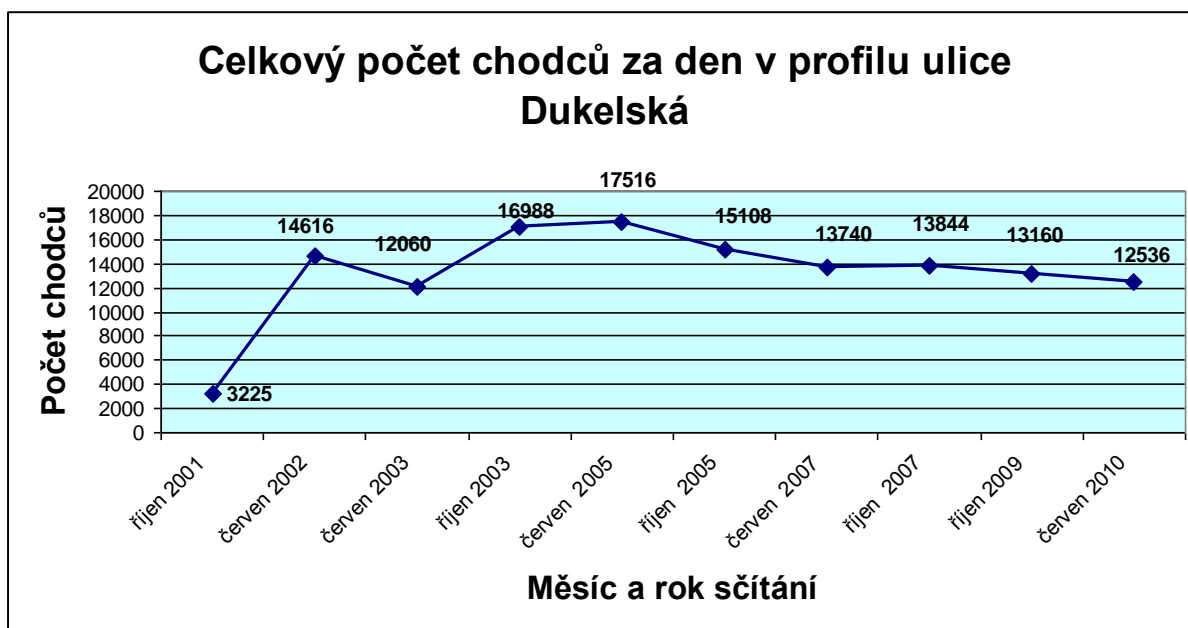
Obrázek 17 – Mapa sledovaného území v centru Hradce Králové

Následující tabulka zobrazuje profil Dukelská, který byl téměř ve všech průzkumech vyhodnocen jako nejfrekventovanější sčítací profil. Tabulka ukazuje čas sčítání od 5:00 až 24:00, a jednotlivé ročníky sčítání.

Tabulka 33 – Sčítání v profilu ulice Dukelská

čas/rok	říjen	červen	červen	říjen	červen	říjen	červen	říjen	říjen	červen
	2001	2002	2003	2003	2005	2005	2007	2007	2009	2010
5:00	22	252	220	168	148	132	64	172	124	84
6:00	165	444	420	404	244	424	308	188	244	204
7:00	346	792	580	908	852	708	568	316	316	480
8:00	232	792	984	960	1156	664	904	340	492	768
9:00	253	976	924	1416	1536	1248	1 096	360	700	912
10:00	293	1404	840	1412	1464	1104	1 252	612	1 164	1 220
11:00	258	1056	684	1624	1440	1480	1 040	976	1 276	1 072
12:00	293	1324	820	1456	1756	1176	1 156	1 636	992	864
13:00	302	972	872	1392	1576	1296	908	1 272	1 272	996
14:00	248	1004	1012	2004	1560	1984	1 148	1 560	1 200	996
15:00	137	1740	1196	1500	1848	1500	1 192	1 312	1 360	820
16:00	218	1556	1208	1412	1528	1164	1 220	1 080	1 516	1 284
17:00	123	1136	832	1088	988	1036	1 056	920	1 180	1 164
18:00	110	548	568	540	496	424	648	892	704	684
19:00	104	304	296	224	276	316	600	664	252	348
20:00	48	132	212	160	200	148	220	624	124	304
21:00	23	100	144	124	164	132	132	504	100	124
22:00	35	60	196	172	128	80	168	268	92	132
23:00	15	24	52	24	156	92	60	148	52	80
celkem	3225	14616	12060	16988	17516	15108	13740	13844	13160	12536

Z výše uvedené tabulky byl vytvořen následující graf, který ukazuje srovnání celkového počtu chodců, kteří prošli sčítacím profilem v čase 5:00 až 24:00 v jednotlivých letech.

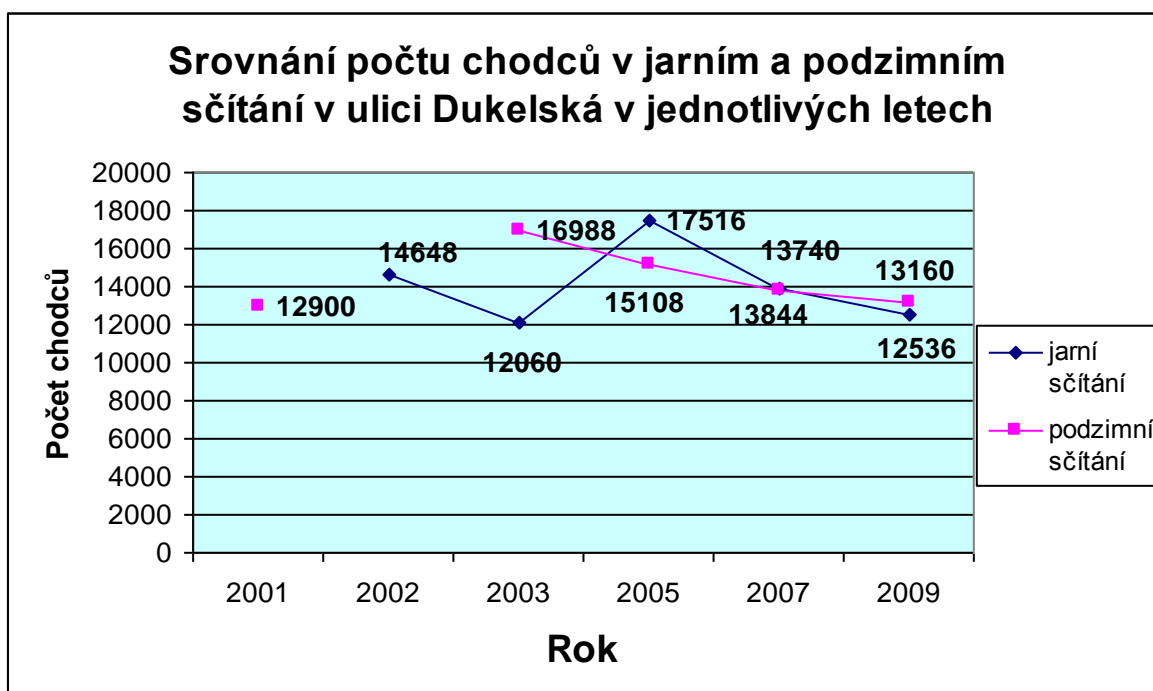


Obrázek 18 – Celkový počet chodců za den v profilu ulice Dukelská

9.1.1.1. *Hodnocení*

Jak již bylo zmíněno dříve, hodnoty ve sčítání se liší i v průběhu jednoho roku. Překvapivě je častěji větších hodnot napočítáno v podzimním šetření a to pravděpodobně v důsledku přílivu vysokoškolských studentů do města. Co se týče vlivu výstavby obchodního centra Atrium v letech 2007 – 2009 (samotný začátek výstavby byl ve 2. – 3. čtvrtletí roku 2008, otevření 12.11.2009), lze vidět značný pokles z 15 108 osob v říjnu 2005 na 13 844 osob v říjnu 2007. Tento pokles je způsoben začínající výstavbou a také odstraněním tržnice, která byla hojně využívána. Červnové sčítání přineslo velmi nízké číslo v porovnání s předchozími lety. Opět může být příčinou odliv vysokoškolských studentů. Lze však také předpokládat, že mnoho chodců dalo přednost pobytu mimo centrum nebo naopak nákupům v novém obchodním centru (kam mohou dojet autem a bezplatně parkovat), čímž se počet chodců na ulici snížil. Navíc nové obchodní centrum má celkem pět vchodů, z nich jen jeden je z ulice Dukelská. Lze tedy uzavřít, že výstavba Atria přilákala do tohoto prostoru více lidí, ale lidé se dopravují do obchodního centra individuálně, a proto pohyb osob na ulici poklesl.

Následující graf porovnává pouze jarní a podzimní sčítání. Jak již bylo zmíněno dříve, existovaly zde kolísavé rozdíly mezi jarním a podzimním sčítáním, v posledních letech dochází pouze k malým odchýlkám.



Obrázek 19 – Srovnání počtu chodců v jarním a podzimním sčítání v ulici Dukelská v jednotlivých letech

9.1.2. Riegrovo náměstí

Dalším místem na území centra, které prošlo nedávnou změnou, je Riegrovo náměstí a nově také Terminál hromadné dopravy. Prostor Riegrova náměstí navazuje přímo na budovu Hlavního vlakového nádraží a v minulosti byl i hlavním stanovištěm linek trolejbusů, městských autobusů a také dálkových linek. Navíc zde byl i hustý automobilový i pěší provoz, pro cestující zde však chybělo zázemí pro čekání. Prostor náměstí tedy žádným způsobem nelákal k trávení volného času, navíc se zde občané nemuseli cítit bezpečně. Jeho chaotické uspořádání svědčilo o tom, že prostor již kapacitně nevyhovoval potřebám dopravy obou nádraží.

V roce 2002 byla vybrána koncepce, podle které bylo náměstí přeměněno do dnešní podoby. Prostor zastávek MHD je daleko přehlednější a upravenější, náměstí nabízí lavičky k posezení, je zde více zeleně a stojanů na kola. Riegrovo náměstí si ponechalo funkci přestupního uzlu mezi železnicí a městskou hromadnou a regionální integrovanou dopravou. Samotné autobusové nádraží bylo přesunuto do vzdálenosti 300 metrů od vlakového nádraží, při vyústění ulic Sladkovského a Nádražní. Terminál je svým dopravním režimem rozdělen na dvě zóny. První zóna slouží autobusům a trolejbusům městské hromadné dopravy a regionální integrované dopravy. Druhá zóna slouží meziměstským dálkovým autobusům, včetně mezinárodních linek. Obě zóny jsou odděleny barevně. V zóně pro městskou hromadnou

dopravu se jedná o červenou barvu informačního systému, zónu pro meziměstskou dálkovou dopravu indikuje modrá barva.

Výstavba nového autobusového terminálu byla zahájena 5. září 2006. Souběžně začala probíhat i revitalizace Riegrova náměstí na plochu pro pěší a zastávkové stanoviště MHD. Dokončení bylo plánováno na konec srpna 2007 pro terminál a konec října 2008 pro Riegrovo náměstí, došlo však ke zpoždění a provoz terminálu byl zahájen až 5. července 2008. Terminál hromadné dopravy a autobusové nádraží v Hradci Králové se stal Stavbou roku Královéhradeckého kraje v roce 2009 (kategorie dopravních staveb).

9.1.3. Mapování Riegrovo náměstí

Požadovaným výsledkem porovnávání mapování chování v lokalitě Riegrova náměstí je nejen zvýšený počet chodců, ale také činnost, kterou zde provádějí. Pro tyto účely bude tedy zkoumána aktivita – stojí, sedí, sedí na lavičce, sedí mimo lavičky. Dále bude porovnáván podíl mužů a žen a dětí - zda nové prostory s lavičkami přilákaly například více maminek s dětmi, seniorů atd.

Následující tabulka sleduje jednotlivá mapování v profilu Riegrova náměstí. Byly vybrány vždy víkendové termíny, protože se zde pohybuje více místních obyvatel. V tabulce je patrný značný pokles obyvatel v době revitalizace náměstí, která byla s dvouměsíčním prodlením převzata městem 24.11.2008. Při srovnání posledního mapování v červnu 2010 a června 2007 došlo sice k poklesu osob, zato se dvojnásobně zvýšil počet malých dětí, přibylo i seniorů (v porovnání s ostatními mapováními v letních měsících jich však bylo méně). Obrovský nárůst oproti všem rokům zaznamenala aktivita sezení na lavičce, kterou v roce 2010 využilo 41 % osob (v roce 2005 to bylo pouze 19 % při jarním a 12 % při podzimním mapování). Přibylo taktéž nová aktivita v sekci ostatní – osvěžování se ve fontáně, kterou provozovalo v červnovém víkendovém mapování 33 osob. Spolu se zvýšeným počtem osob sedících na lavičkách se logicky snížil počet stojících a sedících mimo lavičky.

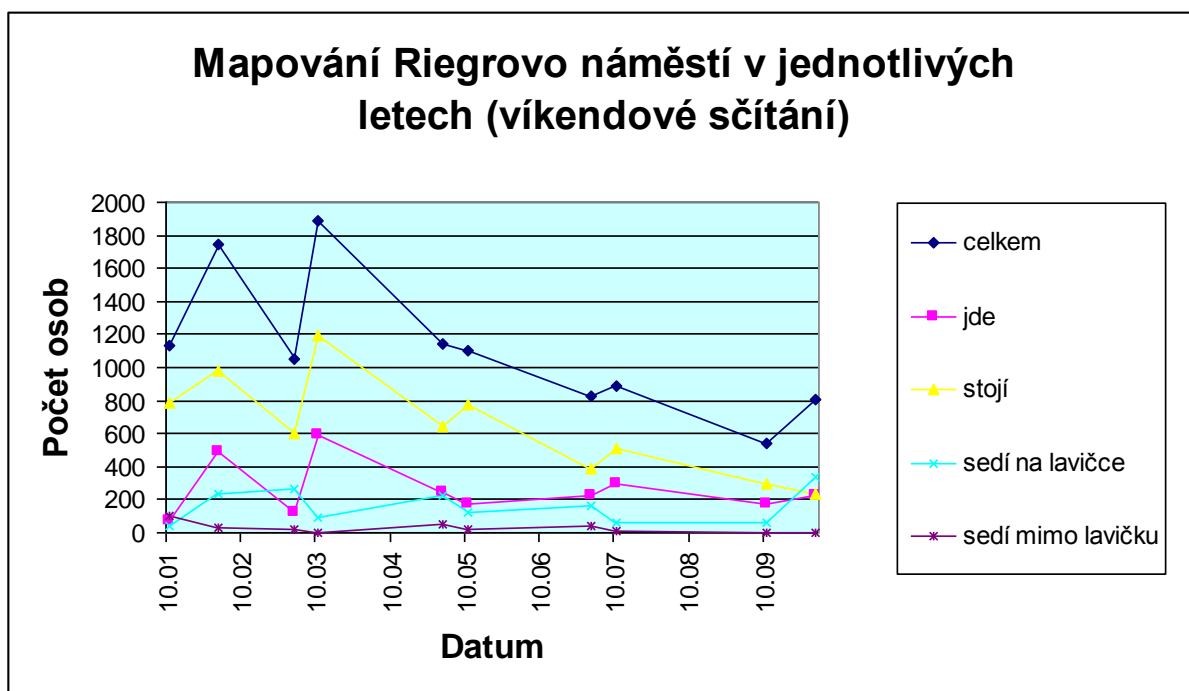
9.1.3.1. Hodnocení

Lze tedy uzavřít, že ač nebyl zatím zaznamenán markantní příliv obyvatel do této oblasti, je vidět, že lidem zde bylo zpříjemněno čekání na spoje, zvýšil se podíl malých dětí a lze očekávat příznivý vývoj ve zvyšování kvality využití tohoto prostoru. Zde tedy došlo k pozitivnímu dopadu na místní obyvatele – změnila se skladba činností v tomto prostoru, lidé prostor rádi využívají k posezení a odpočinku.

Tabulka 34 – Mapování chování v profilu Riegrovo náměstí

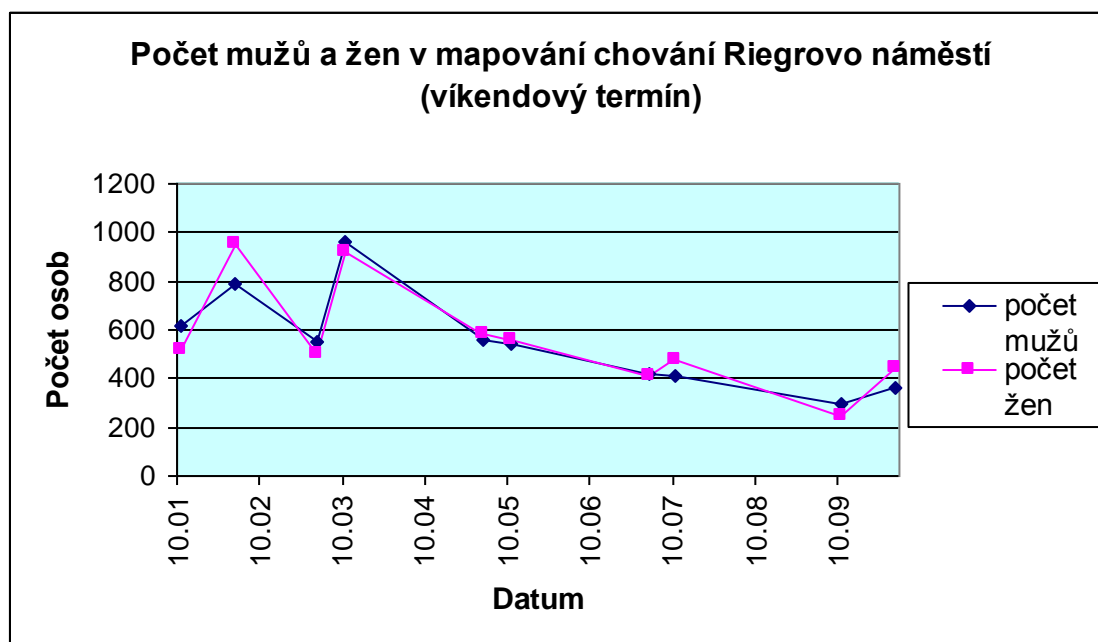
Lokalita	Riegrovo náměstí									
Datum	6.10.2001	26.6.2002	14.6.2003	14.10.2003	18.6.2005	15.10.2005	16.6.2007	6.10.2007	6.10.2009	5.6.2010
Celkem	1128	1747	1051	1889	1160	1103	830	884	542	803
Muži	614	790	547	965	557	542	420	409	298	358
Ženy	514	957	504	924	583	561	410	475	244	445
do 6 let	18	25	37	13	13	7	17	16	15	34
7 - 18 let	181	275	166	344	164	205	153	96	24	138
19 - 60 let	777	1253	602	1263	807	756	564	630	417	483
nad 60 let	152	194	246	269	176	135	96	142	86	148
jde	73	485	124	591	245	178	222	295	178	229
stojí	787	976	602	1198	644	779	383	514	300	237
sedí na lavičce	38	237	269	95	220	126	161	65	61	332
sedí mimo lavičku	104	33	23	5	50	20	43	10	3	5

Následuje graf vyvozený z výše uvedené tabulky. Pro větší přehlednost byly použity pouze hodnoty celkový počet osob a pak jednotlivé aktivity. Jak již bylo řečeno, klesá aktivita „stojí“ a „sedí mimo lavičky“ a zvyšující tendenci má aktivita „sedí na lavičce“.



Obrázek 20 – Mapování Riegrovo náměstí v jednotlivých letech

Další graf ukazuje rozdíl v počtech mužů a žen. Jak je patrné, jsou počty celkem vyrovnané, v posledních letech je vidět mírná početní převaha žen.



Obrázek 21 – Počet mužů a žen v mapování Riegrova náměstí

9.1.4. Malé náměstí

Rekonstrukce parteru Velkého a Malého náměstí je jedním z největších projektů, které má město v plánu realizovat. Důvody k tomu vedoucí jsou zejména potřeba řešit parkování

v tomto prostoru, opravit komunikace zničené zvýšenou dopravní zátěží a celkově rehabilitovat historický parter obou náměstí. V prostoru Malého náměstí bylo nutno řešit hlavně povrch náměstí, opravy silnice a sítí pod komunikací a výrazným způsobem omezit parkovací místa, přidat lavičky, a tím zatraktivnit tento prostor pro pěší návštěvníky.

Malé Náměstí již prošlo rekonstrukcí (přípravy probíhaly od února 2004 a slavnostně bylo otevřeno v červenci 2007). Oprava stála 40 milionů korun. Srovnání průzkumů o počtu chodců a jejich chování opět ukáže, zda revitalizace přinesla požadované využití městského prostoru.



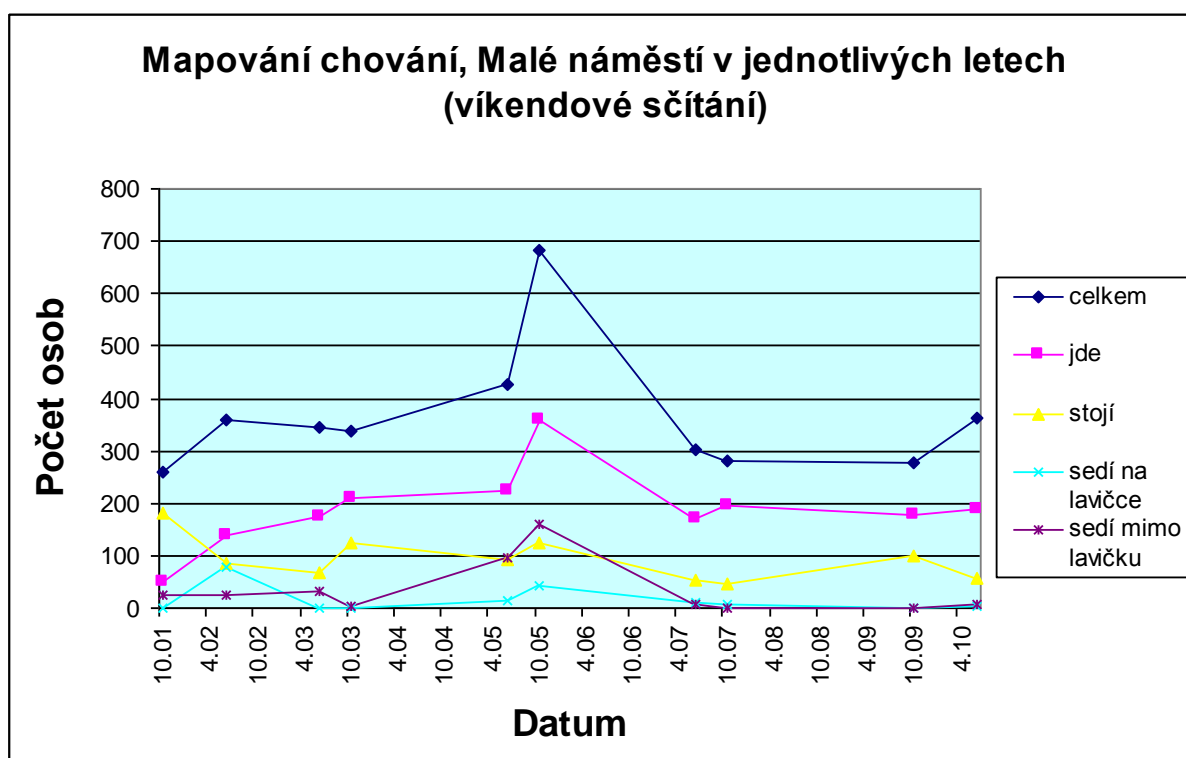
Obrázek 22 – Malé náměstí Hradec Králové

Následující tabulka ukazuje výsledky mapování chování z jednotlivých let na profilu Malé náměstí. Je zde zkoumán celkový počet osob, rozdělený dále na muže a ženy, věkově rozdělen do čtyř kategorií a jsou sledovány čtyři hlavní aktivity: jde, stojí, sedí na lavičce a sedí mimo lavičku.

Tabulka 35 – Mapování chování Malé náměstí

Lokalita	Malé náměstí									
Datum	6.10.2001	26.6.2002	14.6.2003	14.10.2003	18.6.2005	15.10.2005	16.6.2007	6.10.2007	10.10.2009	5.6.2010
celkem	260	359	344	337	425	684	301	280	279	362
Muži	117	192	195	180	224	321	162	132	137	188
Ženy	143	167	146	157	201	363	139	148	142	174
do 6 let	10	10	5	5	10	8	13	7	3	10
7 - 18 let	31	31	49	69	30	47	40	31	39	25
19 - 60 let	152	304	275	246	330	584	221	242	206	308
nad 60 let	67	14	12	17	55	45	27	0	31	19
jde	50	139	174	211	224	358	172	196	179	189
stojí	182	87	68	123	92	125	52	47	100	58
sedí na lavičce	0	80	0	0	13	42	10	7	0	5
sedí mimo lavičku	25	25	31	3	96	159	6	0	0	6

Následující graf je vygenerován z předchozí tabulky 35.



Obrázek 23 – Mapování chování na Malém náměstí v jednotlivých letech

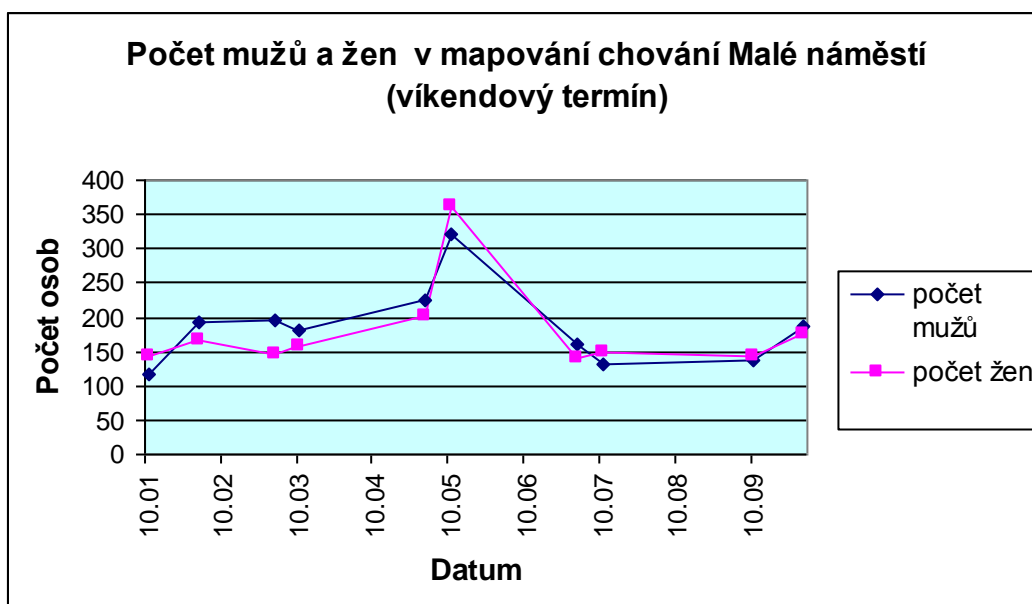
9.1.4.1. Hodnocení

Při srovnání počtu osob na Malém náměstí nelze pozorovat žádný výrazný nárůst před a po revitalizaci. Největší počet lidí se zde vyskytoval při podzimním sčítání roku 2005. Počet malých dětí je taktéž velmi kolísavý, záleží také na ročním období. Malé počty lidí v jarním

sčítání mohou být opět důsledkem odlivu studentů. Velmi kolísavý je také počet seniorů. Při pohledu na aktivity sedí na lavičce a sedí mimo lavičku lze vidět, že zde dochází k velkému kolísání se spíše klesající tendencí. V aktivitě sedí mimo lavičku je v některých letech mapování započítáno i sezení na předzahrádkách restaurací, což bude zřejmě případ obou mapování roku 2005.

Lze konstatovat, že zde nemá strategické plánování žádný dopad na obyvatele - občané nezařadili ještě prostor Malého náměstí mezi oblíbené lokality k trávení volného času (s výjimkou předzahrádek). Je tedy na místě navrhnout prostor tak, aby nabízel návštěvníkům něco více než jen lavičky.

Další graf ukazuje, že v prvních letech sčítání převažovali muži, v posledních třech termínech mapování bylo více žen, ale počty jsou téměř vyrovnané.



Obrázek 24 – Počet mužů a žen v mapování chování Malé náměstí

10. Závěr: Vyhodnocení úspěšnosti strategického plánu

Strategický plán města Hradec Králové je velmi obsáhlý dokument. Z velké části navazuje na Strategický plán ekonomického rozvoje města z roku 2000, což lze považovat za velkou výhodu z hlediska návaznosti strategických dokumentů. Je přínosné, že první část dokumentu uvádí čtenáře do tématu strategického plánování a srozumitelným způsobem ji předkládá široké veřejnosti. Takto je zajištěno, že i laik porozumí všem zmiňovaným pojmům a dané problematice. Podrobně je zde popsán průběh zpracování SP, který proběhl komunitní metodou. Následuje podrobný výčet kroků a záměrů spolu s jejich časovou posloupností, který dle názoru autorky většina čtenářů ve svém čtení vynechá. Praktickým faktem je uvedení slovníčku se základními pojmy SP.

Cílem práce je zjistit dopady strategického plánování na život lidí ve městě a vyhodnotit úspěšnost strategického plánu.

Praktická část se zabývá rozborem strategického plánu, který je sestavován v souladu se směrnicemi Evropské Unie směrem k udržitelnosti rozvoje. Dále jsou provedeny analýzy jednotlivých specifických cílů oblasti Kultura, volný čas, sport a cestovní ruch a Urbanismus a bydlení, přičemž každý specifický cíl je určen svým indikátorem, uveden tabulkou a grafem.

Poslední kapitola se zabývá analýzou centra města po stránce kvality využití prostoru. Analyzovány byly sčítací a mapovací profily města, které prošly v posledních letech urbánní změnou – Dukelská u OD Tesco (zkoumán byl vliv výstavby OC Atrium), Riegrovo náměstí (nedávná rozsáhlá revitalizace spolu s výstavbou přílehlého Terminálu hromadné dopravy), Malé náměstí (revitalizace prostoru v rámci projektu Revitalizace parteru Velkého a Malého náměstí). Zkoumán byl dopad těchto změn na život místních obyvatel.

Z výsledků analýz lze konstatovat, že pozitivním směrem ve smyslu zkvalitňování prostoru (což je měřeno indikátorem počet osob a jejich chování) se prozatím ubírá pouze prostor Riegrova náměstí, kde stále více osob využívá prostor k posezení, v letních měsících k osvěžování se u fontán atd.

Malé náměstí naopak zatím obyvatele města příliš neláká, nejvíce lidí stále vyhledává předzahrádky restaurací, jelikož laviček je stále nedostatek.

Analýza pohybu a chování chodců v profilu Dukelská před a po výstavbě OC Atrium také překvapivě přinesla výsledek v podobě klesajícího počtu osob. Tento fakt je zřejmě způsoben odlivem počtu pěších do obchodního centra (centrum má více vchodů, ne jen vchod z ulice Dukelská) a také eliminací velikosti tržnice a s tím spojeným odlivem chodců z této oblasti.

Při analýze návštěvnosti kulturního zařízení Klicperovo divadlo bylo zjištěno, že rapidně ubývá návštěvníků divadla, zatímco výše dotace neustále roste. Globální cíl zvýšení návštěvnosti se tedy v tomto případě neplní.

Cíl se však plní v případě Knihovny města, kde návštěvnost neustále stoupá, a to zejména návštěvnost kulturních akcí pořádaných knihovnou a dotovaných městem. Zde se tedy vložené prostředky vracejí v podobě vyšší návštěvnosti knihovny.

Vyhodnocováním úspěšnosti strategického plánování a stanovení specifických cílů a indikátorů ve třech lokalitách (Dukelská třída, Malé Náměstí a Riegrovo náměstí) a dvou kulturních zařízení (Klicperovo divadlo a Knihovna města) bylo zjištěno, že cíle strategického plánu se naplňují pouze v případě divadla a Riegrova náměstí.

Ačkoli je strategickému plánování v městě Hradci Králové věnováno mnoho úsilí při stanovování specifických cílů a jejich indikátorů, v praxi dochází často k překvapivým závěrům při vyhodnocování dopadů na život lidí ve městě. Navíc metodiky v pozorování indikátorů se mnohdy v časovém horizontu různí a stěžují práci s daty, jejich zpracování a srovnávání. Těžko se stanovují závěry z dostupných provedených měření (sčítání, mapování chování), jelikož zde působí celá řada dalších faktorů ovlivňujících život lidí.

Literatura a internetové zdroje

- [1] WOKOUN, René, et al. *Regionální rozvoj : východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha : Linde, 1953. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
- [2] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra . *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji* . 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.
- [3] STEJSKAL, Jan; KOVÁRNÍK, Jaroslav. *Regionální politika a její nástroje*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2009. 216 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
- [4] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. Aplikace zásad strategického plánování ve veřejné správě členských států Evropské unie. In *Aplikace zásad strategického plánování ve veřejné správě členských států Evropské unie* [online]. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://library.upce.cz/Sources/CL472.pdf>>. ISSN 1211-555X.

Internetové zdroje

- [5] *www.businessinfo.cz* [online]. 30.11.2002 [cit. 2010-08-12]. Regionální a strukturální politika Evropské unie. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/regionalni-a-strukturalni-politika/1000521/4283/#TOP>>.
- [6] [Http://www.mmr.cz](http://www.mmr.cz) [online]. 2010 [cit. 2011-04-23]. Seznam regionů se soustředěnou podporou států se rozšířil o 11 nových území. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/Pro-media/Tiskove-zpravy/2010/Seznam-regionu-se-soustredenou-podporou-statu-se-r>>.
- [7] [Http://www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz) [online]. 2010 [cit. 2011-04-23]. Regionální politika EU. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>.
- [8] [Http://www.knihovnahk.cz/](http://www.knihovnahk.cz/) [online]. 2011, 15/04/2011 [cit. 2011-04-23]. Informace o knihovně. Dostupné z WWW: <http://www.knihovnahk.cz/>
- [9] Výroční zpráva za rok 2009. In *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. Hradec Králové : KLICPEROVO DIVADLO o.p.s, 2010 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.klicperovodivadlo.cz/vyrocní_zprava_2009.pdf
- [10]_Výroční zpráva za rok 2008. In *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. Hradec Králové : KLICPEROVO DIVADLO o.p., 2009 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: http://www.klicperovodivadlo.cz/VZ_08.pdf
- [11] Sociologický výzkum : Společný evropský indikátor A1 „Spokojenost občanů s místním společenstvím“. In *Sociologický výzkum Společný evropský indikátor A1 „Spokojenost občanů s místním*

společností" [online]. Brno : AUGUR Consulting s.r.o., 2009 [cit. 2011-04-23]. Dostupné z WWW: <hradeckralove.org>.

[12] [Http://www.crr.cz](http://www.crr.cz) [online]. 2011 [cit. 2011-04-23]. Regionální rozvojové agentury v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.crr.cz/cs/regiony/regionalni-rozvojove-agentury-rra/>>.

[13] [Http://www.crr.cz](http://www.crr.cz) [online]. 2011 [cit. 2011-04-23]. Regionální rozvojové agentury v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.crr.cz/cs/regiony/regionalni-rozvojove-agentury/mapa-rra/>>

[14] [Http://www.dpmhk.cz](http://www.dpmhk.cz) [online]. 2008 [cit. 2011-04-23]. Dočasná změna stanovišť linek MHD na zastávce Hlavní nádraží od 2.3.2008. Dostupné z WWW: <http://www.dpmhk.cz/novinky/docasna-zmena-stanovist-linek-mhd-na-zastavce-hlavni-nadrazi-od-232008-.html>

[15] [Http://cs.wikipedia.org](http://cs.wikipedia.org) [online]. 2008, 14. 1. 2011 [cit. 2011-04-23]. Terminál hromadné dopravy Hradec Králové. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Termin%C3%A1l_hromadn%C3%A9_dopravy_Hradec_Kr%C3%A1lov%C3%A9

[16] [Hradeckralove.org](http://hradeckralove.org) [online]. 2011 [cit. 2011-05-02]. Přehled akcí Calendarium Regina 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.hradeckralove.org/zivot-ve-meste/prehled-akci-calendarium-regina-2011?highlightWords=calendarium+regina>>.

[17] Role veřejné správy při řízení prostorových dopadů suburbanizačních procesů našich velkých měst. In ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Veřejná správa 2006 : sborník abstraktů* [online]. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006 [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/35181/1/SilhankovaV_Role%20verejne_VS_2006.pdf

[18] Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020 - aktuální. In MALÍŘ, Josef, et al. *Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020* [online]. Hradec Králové : Magistrát města Hradec Králové, 2006 [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.hradeckralove.org/file/353>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vymezení strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů a regionů s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností [6]	13
Obrázek 2 – Rozmístění regionálně rozvojových agentur [13].....	26
Obrázek 3 – Počet platících návštěvníků kulturních zařízení	50
Obrázek 4 – Počet návštěvníků kulturních akcí REGINA.....	51
Obrázek 5 – Celkový počet subjektů kulturních a sportovních aktivit	52
Obrázek 6 – Výše sponzorských darů na financování kulturních akcí pořádaných organizacemi zřizovanými městem	54
Obrázek 7 – Objem podpory z veřejných zdrojů.....	55
Obrázek 8 – Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích	56
Obrázek 9 – Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích	60
Obrázek 10 – Délka značených cyklostezek a cyklotras	61
Obrázek 11 – Počet hřišť celkem.....	62
Obrázek 12 – Počet akcí s ochrannou známkou REGINA.....	63
Obrázek 13 – Ubytovací kapacita hotelů a penzionů.....	64
Obrázek 14 – Migrační přírůstek (úbytek) obyvatel města.....	74
Obrázek 15 – Náklady na údržbu a správu BF a NBF.....	75
Obrázek 16 – Vybrané nájemné z BF a NBF	75
Obrázek 17 – Mapa sledovaného území v centru Hradce Králové	77
Obrázek 18 – Celkový počet chodců za den v profilu ulice Dukelská	79
Obrázek 19 – Srovnání počtu chodců v jarním a podzimním sčítání v ulici Dukelská v jednotlivých letech	80
Obrázek 20 – Mapování Riegrovo náměstí v jednotlivých letech.....	83
Obrázek 21 – Počet mužů a žen v mapování Riegrovo náměstí	83
Obrázek 22 – Malé náměstí Hradec Králové	84
Obrázek 23 – Mapování chování na Malém náměstí v jednotlivých letech	85
Obrázek 24 – Počet mužů a žen v mapování chování Malé náměstí.....	86

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Tradiční a moderní pojetí regionální politiky	10
Tabulka 2 – Organizační struktura strategického plánu.....	44
Tabulka 3 – Vývoj ukazatelů globálního cíle klíčové oblasti	49
Tabulka 4 – Spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní a společenské vyžití	50
Tabulka 5 – Počet platících návštěvníků kulturních zařízení.....	50
Tabulka 6 – Počet návštěvníků kulturních akcí REGINA	51
Tabulka 7 – Dostupnost hřišť volně přístupných veřejnosti	51
Tabulka 8 – Počet sportovních a kulturních organizací.....	52
Tabulka 9 – Spokojenost občanů s vybaveností města pro kulturní vyžití	53
Tabulka 10 – Výše sponzorských darů na kulturní akce	53
Tabulka 11 – Objem podpory z veřejných zdrojů	54
Tabulka 12 – Počet povolených kulturních a společenských akcí na veřejných prostranstvích	55
Tabulka 13 – Návštěvnost divadla a výše dotace	57
Tabulka 14 – Návštěvnost knihovny a výše dotací.....	58
Tabulka 15 – Počet pravidelně sportujících dětí	59
Tabulka 16 – Běžné výdaje na provoz a údržbu sportovních zařízení	60
Tabulka 17 – Délka značených cyklostezek a cyklotras.....	60
Tabulka 18 – Počet hřišť	61
Tabulka 19 – Kapitálové výdaje města na údržbu a výstavbu sportovních zařízení	62
Tabulka 20 – Počet akcí s ochrannou známkou REGINA.....	63
Tabulka 21 – Ubytovací kapacita hotelů a penzionů	64
Tabulka 22 – Počet vstupenek a památkových objektů	64
Tabulka 23 – Počet členů městem podporovaných spolků	65
Tabulka 24 – Vývoj specifických cílů	66
Tabulka 25 – Globální cíl oblasti a jeho indikátory.....	70
Tabulka 26 – Podíl výměry nově zastavěných ploch na zelené louce a výměry nově zastavěných ploch v přestavbovém území	71
Tabulka 27 – Průměrná denní vzdálenost cesty na osobu.....	71
Tabulka 28 – Úroveň spokojenosti občanů města s vlastním bydlením	72

Tabulka 29 – Úroveň spokojenosti občanů žijících na předměstí s vlastním bydlením	73
Tabulka 30 – Migrační přírůstek počtu obyvatel města.....	73
Tabulka 31 – Náklady na údržbu BF a NBF	74
Tabulka 32 – Vybrané nájemné z BF a NBF	75
Tabulka 33 – Sčítání v profilu ulice Dukelská	78
Tabulka 34 – Mapování chování v profilu Riegrovo náměstí.....	82
Tabulka 35 – Mapování chování Malé náměstí.....	85

Seznam zkratk

SP – strategické plánování

OD – obchodní dům

OC – obchodní centrum

BF – bytový fond

NBF – nebytový fond

MHD – městská hromadná doprava

ECI – European Common Indicators

ČSÚ – Český statistický úřad

RRA – Regionální rozvojová agentura

EU – Evropská unie

ES – Evropské společenství

HDP – hrubý domácí produkt

HND – hrubý národní důchod

NUTS - Nomenclature of Territorial Units for Statistics

ESF – European Social Fund

ERDF – European Regional Development Fund