

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU

HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU
MAGISTRÁTU MĚSTA PARDUBIC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: František Zábrodský

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.

2006

UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMICS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF ECONOMY AND MANAGEMENT

EVALUATION OF THE PARDUBICE
CITY STRATEGIC PLAN

BACHELOR WORK

AUTHOR: František Zábrodský

ADVISOR OF WORK: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.

2006

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, 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 její skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2006

Chtěl bych poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování bakalářské práce a to především svému vedoucímu práce doc. Dr. Ing. Milanu Sieglovi, CSc. za poskytnuté cenné rady a spolupráci. V neposlední řadě také děkuji pracovníku Magistrátu města Pardubic Ing. Davidu Tomíškovi za jeho pomoc při získávání podkladů pro tuto práci.

Souhrn

Tato bakalářská práce je tématicky zaměřena na strategické plánování ve veřejné správě, které se v posledních letech začíná využívat i pro plánování rozvoje na úrovni měst. Tato práce není zaměřena pouze na teoretické aspekty strategického plánování, jeho historii, užití a postupy, ale je zaměřena také na zhodnocení konkrétního strategického plánu, a to Strategického plánu města Pardubic.

V první kapitole, což je část teoretická, je vysvětlena problematika strategického plánování v ČR, základní pojmy, specifika a funkce. V druhé části je charakterizován Pardubický region a strategická vize města Pardubice. Třetí část práce je věnována analýze a zhodnocení strategického plánu a to především kritické oblasti Lidských zdrojů. V závěru práce jsou shrnuty poznatky týkající se těchto témat.

Summary

This thesis concerns on the strategic planning in public administration, which is being often used also for planning at a municipal level over the last years. This bachelor work is not oriented only to theoretical aspects of the strategic planning, history, applications and procedures, but also is focused on particular plan analysis, the Strategic plan for city of Pardubice.

In the first chapter, which is a theoretical part, there are explained some problems of strategic planning, basic concepts, specific issues and functions. In the second part is characteristic of Pardubice region and strategic vision of Pardubice city. The third part is concentrated on analysis and evaluation of the strategic plan. The main attention is paid to critical area human resources. In the end of the thesis a summary of results is given.

Obsah

1	Základy strategického managementu.....	11
1.1	Co je to strategický management, strategické plánování a řízení.....	11
1.2	Rozdíly mezi strategickým, taktickým a operativním řízením.....	12
1.3	Druhy strategického řízení.....	14
1.4	Proces strategického řízení.....	15
1.5	Strategie.....	16
1.5.1	Typologie strategií.....	17
1.5.2	Strategie jako nástroj rozvoje.....	17
1.6	Závažnost a dlouhodobost strategického procesu.....	18
1.7	Co je to strategické plánování a související pojmy.....	19
1.7.1	Vznik a vývoj strategického plánování v ČR.....	21
1.7.2	Podstata strategického plánování.....	23
1.7.3	Charakteristiky strategického plánování.....	23
1.7.4	Proces strategického plánování.....	24
1.8	Dlouhodobý cíl obce a organizace jako základní nástroj strategie.....	26
1.9	Strategická analýza.....	28
1.9.1	Analýza vnějšího okolí organizace.....	29
1.9.1.1	Obecné okolí organizace.....	29
1.9.1.2	Oborové okolí organizace.....	30
1.9.2	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	30
1.9.3	SWOT analýza.....	31
1.10	Strategický výběr.....	31
1.11	Implementace strategie.....	32
2	Charakteristika Pardubic a cílů rozvoje.....	33
2.1	Ekonomický rozvoj.....	33
2.2	Lidské zdroje.....	35
2.2.1	Obyvatelstvo.....	35
2.2.1.1	Nezaměstnanost obyvatel.....	39
2.2.2	Oblast sociální a zdravotnictví.....	40
2.2.3	Kultura.....	40
2.3	Dopravní zařízení a sítě.....	41
2.4	Životní prostředí.....	42
2.5	Strategická vize města.....	43
3	Analýza a hodnocení rozvoje regionu Pardubic.....	44
3.1	Globální cíle.....	44
3.1.1	Ekonomický rozvoj:.....	44
3.1.2	Doprava:.....	44
3.1.3	Životní prostředí:.....	45
3.1.4	Lidské zdroje:.....	45
3.2	Podrobněji kritická oblast Lidských zdrojů.....	45
3.2.1	Vybrané oblasti bydlení, kultura, sport, jejich záměry, cíle a strategie.....	47
3.3	SWOT analýzy, konkrétní výsledky a současná situace plnění stanovených strategií.....	50
3.3.1	Bydlení.....	50
3.3.2	Kultura.....	53

3.3.3	Sport.....	56
3.4	Hodnocení současné situace a plnění stanovených záměrů a cílů.....	58
3.4.1	Zhodnocení strategického plánu pracovníkem Magistrátu města Pardubic.....	58
3.4.2	Vlastní zhodnocení strategického plánu	59
4	Doporučení pro další období.....	60

Seznam schémat

1.	Schéma - Struktura manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení	13
2.	Schéma - Proces strategického řízení	15
3.	Schéma - Strategické plánování, strategický plán a strategické řízení.....	19
4.	Schéma - Model procesu strategického plánování	22
5.	Schéma - Strategické plánování v kontextu ostatních činností organizace a obce	25
6.	Schéma - Stanovení dlouhodobých cílů a jeho začlenění do procesu strategického plánování	28
7.	Schéma - Členění vnějšího okolí.....	29

Seznam grafů

1)	Graf - Vývoj počtu obyvatel v okrese a městě Pardubice.....	37
2)	Graf - Míra nezaměstnanosti v ČR, v okrese a městě Pardubice	39
3)	Graf - Plnění strategií v oblasti bydlení	52
4)	Graf - Plnění strategií v oblasti kultury	55
5)	Graf - Plnění strategií v oblasti sportu.....	57

Seznam tabulek

1.	Tabulka - Strategický versus operační management.....	14
2.	Tabulka - Počet zapsaných v RES v odvětvích NH v okrese Pardubice	33
3.	Tabulka - Hlavní zaměstnavatelé ve městě Pardubice (údaje k 31.12.2003)	34
4.	Tabulka - Vývoj počtu obyvatelstva v desíti největších městech ČR 1961 – 2003	35
5.	Tabulka - Vývoj počtu obyvatel v Pardubicích.....	36
6.	Tabulka - Celková charakteristika v okrese Pardubice rok 2003.....	38
7.	Tabulka - Počet ekonomicky aktivních obyvatel v Pardubicích.....	38
8.	Tabulka - Statistika Úřadu práce Pardubice.....	39
9.	Tabulka - Výdaje města Pardubice na soc. služby a zdravotnictví – skutečný rozpočet ...	40
10.	Tabulka - Výdaje do oblasti kultury, sportu a cestovního ruchu – skutečné rozpočty.....	40
11.	Tabulka - Roční průměry (v $\mu\text{g}\cdot\text{m}^{-3}$) – rok 2003 (30ti min. koncentrace)	42

Seznam příloh

1.	Příloha - Východočeské divadlo.....	64
2.	Příloha - Orientační plán města	65
3.	Příloha - Radnice	66
4.	Příloha - Pohled na Zelenou brána z Peštýnského náměstí v noci	67

Úvod

Ve veřejné správě se v posledních desetiletích začínají používat různé marketingové a manažerské přístupy, které ještě nedávno byly výsadní doménou soukromého podnikatelského sektoru. Je kladen větší důraz na odbornost, hospodárnost a efektivnost výkonu veřejné správy a v neposlední řadě je také viditelná snaha pohlížet na občana jako na zákazníka. Ve státech západní Evropy jsou tyto přístupy využívány již delší dobu, u nás je to celkem nový přístup a ve veřejné správě v České republice se tyto metody začaly objevovat až v 90. letech minulého století. Můžeme však tvrdit že se tento celoevropský, ne-li celosvětový trend začal osvědčovat i u nás.

Jedním z těchto přístupů, který byl výhradně součástí soukromého sektoru, je právě strategické plánování, jenž se ujalo během světových válek a v podnikové praxi se začalo využívat od 60. let minulého století. Je to tedy činnost relativně mladá, přesto však v současné praxi, ať už soukromé či veřejné, je nezbytná. Strategického plánování měst, jehož výstupem je právě strategický plán, je proces během něhož vzniká představa o tom, čím by se město chtělo v budoucnosti zabývat, co by chtělo rozvíjet, jaké programy a služby by měly být nabízeny a jakou cestou by se mělo město ubírat, aby byly tyto záměry dosaženy. Chod dobře fungujícího podniku či organizace si tedy není možno představit bez strategického plánování.

Ve své bakalářské práci jsem se proto zaměřil na strategické plánování, jeho vznik a aplikaci ve veřejné správě, dále na tvorbu strategického plánu, jeho hodnocení a to konkrétně strategického plánu města Pardubic. Toto město jsem si vybral nejen proto, že zde žiji a studuji, ale i proto že mám dobrou zkušenost se zaměstnanci magistrátu, kteří téměř vždy ochotně zodpověděli mé dotazy a vyhověli daným požadavkům.

Hlavním cílem této práce je analýza a zhodnocení plnění strategického plánu města Pardubic, a následné doporučení pro další období. V tomto strategickém plánu jsem se podrobněji zaměřil na akční plány lidských zdrojů a konkrétně oblast bydlení, kultury a sportu.

1 Základy strategického managementu

1.1 Co je to strategický management, strategické plánování a řízení

Chápání strategického řízení není jednotné. Jednotlivé školy uvádějí různé definice. V letech 1960-80 se strategický management v podstatě ztotožňoval se strategickým plánováním. Růst míry uplatňování strategického plánování byl však enormní a v následující desetiletí mnohé organizace snížily počty zaměstnanců zabývajících se touto problematikou. To však neznamenal konec strategického plánování, ale bylo jenom odrazem pochopení, že některé přístupy k tvorbě strategií nejsou efektivní, jak na to upozornil Mintzberg (1994), který zdůraznil, že analyticky orientované strategické plánování je neefektivní, ale strategické myšlení je nevyhnutelné. Toto myšlení nevystačí pouze s analýzou, ale vyžaduje také syntézu založenou na intuici a kreativitě. Chápání strategického managementu se proto začalo měnit s pochopením, že strategické rozhodování a plánování jsou jenom jednotlivými částmi strategického managementu což deklaruje např. přístup Davida, který definuje strategický management jako: *„umění a vědu formulování, implementace a evaluace průřezových rozhodnutí, která umožňují organizaci dosahovat jejích cílů.“*

Po druhé světové válce v souvislosti s hospodářským rozvojem, který měl za cíl obnovit válkou poškozené národní ekonomiky a který probíhal pod silným vlivem vědy a techniky, se objevila nutnost podřídit tento rozvoj dlouhodobějším hlediskům. Současně jako odezva na skončenou válku, ve které docházelo k nasazení dosud nebývalého množství vojenských sil a v důsledku toho k velké složitosti válečných operací, se posílil význam strategického myšlení a jednání. Termín strategické řízení se začal používat i v ekonomické sféře a jeho tehdejší obsahem bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení. Jako synonymum je některými autory termín strategické a dlouhodobé řízení používán dodnes.

Nejnovější pojetí strategického řízení vychází z toho, že důraz v jeho vymezení je kladen na ty podstatné rysy, které souvisí s definováním strategického v oblasti, kde dosáhlo největšího rozšíření, a sice ve vojenství. V této oblasti je strategické řízení a strategie spojováno s nejvýznamnějšími operacemi (tedy to, co je obsahem řízení koncepčního), které mají *dlouhodobější povahu* (tedy to, co je obsahem řízení dlouhodobého)- Podstatným rysem

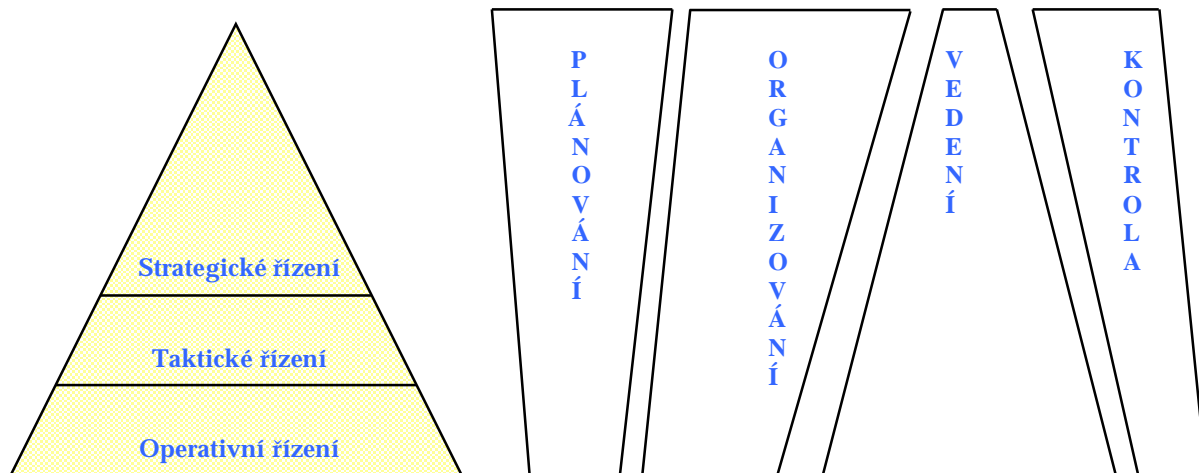
vojenských akcí je však to, že jejich cílem je vítězství. To převedeno do ekonomické terminologie tajemná, že jeden řídicí subjekt usiluje o *získání komparativní výhody* nad řídicím subjektem jiným. A v této skutečnosti je nejvýznamnější odlišení tohoto pojetí strategického řízení a strategií ve srovnání s řízením dlouhodobým a koncepčním. *Strategické řízení* v tomto pojetí je tedy *proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt*. V tomto pojetí strategické řízení v sobě stavebnicově *slučuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční*. Podstatným znakem strategického řízení je právě *prvek komparace*, záměr získat *komparativní výhodu* (nebo nevýhodu, je-li proti původnímu záměru protivník lepší).

Při komparaci rozvojových záměrů je třeba *srovnávat s jinými* rozhodovacími subjekty, s nimiž jsme ve vztahu *neindiferentním*. *Indiferentní vztah* znamená, že chování jiného rozhodovacího subjektu z hlediska záměrů subjektu rozhodování není podstatné a významné (např. výrobce textilu z hlediska výrobního programu si nekonkuruje s výrobcem lodí apod.). Neindiferentní vztah představuje aktivní interakci, která může mít podobu souladného působení, tj. *kooperace* nebo působení *protikladného*, tj. *konkurence*. Z hlediska strategického řízení má větší váhu vztah, ve kterém je interakce protikladu.

1.2 Rozdíly mezi strategickým, taktickým a operativním řízením

Hned v úvodu je nutno připomenout, že strategický management se svou podstatou liší od dalších úrovní managementu, zejména od operačního managementu. Strategické řízení uskutečňované top managementem zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení, taktické a operativní lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly.

1. Schéma - Struktura manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení



Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. To znamená, že se liší především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, která je přenáší do úrovně operativní. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy jedná o roky, v operativní úrovni se zpravidla jedná o dny a týdny, případně i kratší jednotky.

Zásadní rozdíly existují i v charakteru informací potřebných pro rozhodování na jednotlivých úrovních a v dopadu kvality rozhodnutí na fungování organizace. Strategická rozhodování jsou založena především na intuici a nelze je formalizovat. Podstatná část informací přichází z externích a z neformálních zdrojů informací. Tyto rozhodnutí jsou také často uskutečňována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje nemusí být dostupné. Jsou často důvěrná, přístupy k jejich řešení představují osobní know-how top manažerů.

1. Tabulka - Strategický versus operační management

Kategorie	Strategický management	Operační management
Druhy problémů	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stav nejistoty ◆ Komplexní ◆ Nerutinní / Proaktivní 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rutinní / Reagující
Záběr	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Celá organizace ◆ Fundamentální ◆ Budoucí operace a výsledky 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Specifická úroveň organizace ◆ Současné operace a výsledky
Vedení	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vizionářské 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Operativní
Dynamika	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zásadní změny ◆ Změny dané prostředím nebo očekáváním 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Malé změny ◆ Změny dané stavem zdrojů

1.3 Druhy strategického řízení

Podle toho, jaké vzájemné vazbě jsou protikladné řídicí subjekty, klasifikujeme **druhy strategického řízení**.

Pravé strategické řízení¹ je založeno na antagonistickém vztahu. V této podobě dominuje strategické řízení zejména ve vojenství. V oblasti ekonomie existovalo pravé strategické řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik, ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil (ekonomika typu laissez – faire), kdy slabší je pohlcován silnějším. Postupně v důsledku takového působení tržních sil dochází k vytváření oligopolní struktury ekonomiky (kdy v určitém odvětví operuje několik velikých firem) a to postupně přechází do monopolní struktury, kdy je odvětví nebo obor ovládán jediným výrobcem nebo hospodářským subjektem. Monopolizace ekonomiky vede k deformování ekonomického života v důsledku poklesu vlivu zdravé motivace. Pravé strategické řízení je tedy založeno na dravé konkurenci, na *úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného řídicího subjektu*, který svým konáním likvidují nebo pohlcují.

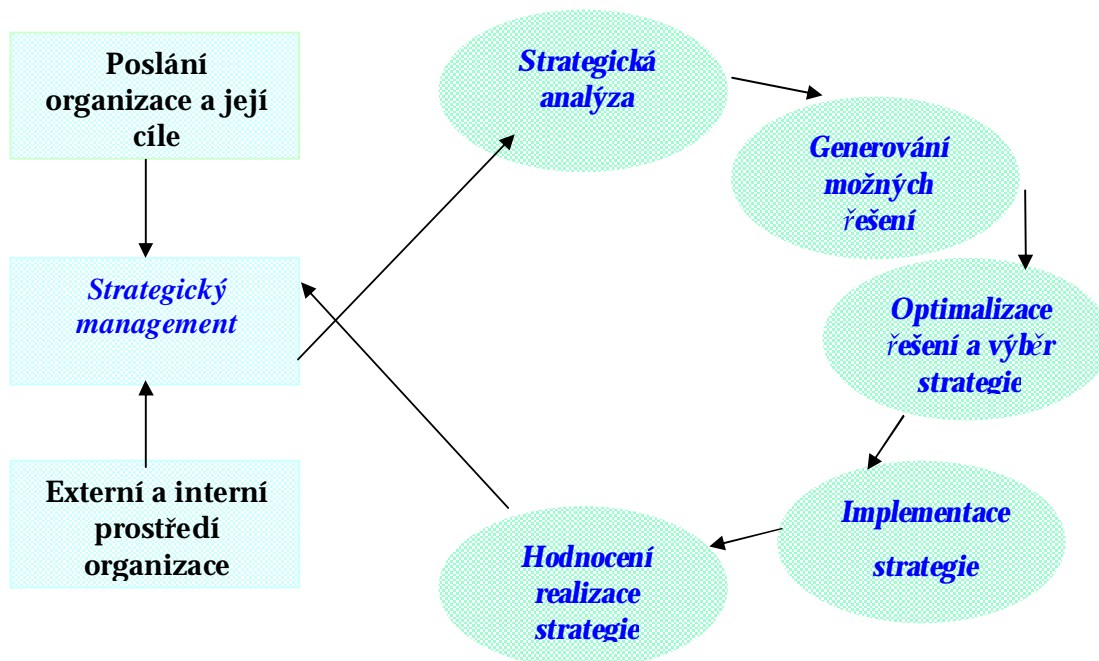
¹ Pravé strategické řízení – Štrach P., Kovář F.: Strategický management VŠE v Praze, Oeconomica 2003

Ošidnost ekonomického vývoje, který je založen na tomto typu chování ekonomických subjektů, byla v tržních ekonomikách rozpoznána a demokratickou cestou byla přijímána opatření v podobě zákonných norem, které znemožňovaly tuto podobu jednání. Z pohledu strategického řízení *kultivované tržní ekonomiky* současnosti přešly na podobu *nepravého strategického řízení*, jehož podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt *funguje lépe* než jiný. Konkurence se postupně změnila na *ekonomickou soutěž*, ve které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. V nepravém strategickém řízení hraje a je s určitými omezeními povolen *vliv vědeckotechnického monopolu a monopolu dělby práce* (která však nevede k monopolní struktuře). Vztah mezi ekonomickými subjekty se mění na *neantagonistický*.

1.4 Proces strategického řízení

Ideální model strategického řízení organizace zřejmě neexistuje, odborníci se ale shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces. Je to posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem té nejlepší, její implementací do praxe a kontrolou průběhu její realizace.

2. Schéma - Proces strategického řízení



V praxi zřejmě mohou být všechny fáze schématu v interaktivních vztazích, mohou probíhat simultánně a každá z nich může ovlivňovat ostatní. V realitě je tedy strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností. Lze říci, že dobře fungující proces strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotné dokumenty, které produkuje (např. strategické plány). Ty totiž v současném velmi dynamickém prostředí v důsledku výraznějších změn podmínek, na jejichž základě byly zformulovány, častokrát již po zahájení realizační fáze zastarávají. Proto nabývají stále více na významu informační a řídicí procesy, které umožňují toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie.

1.5 Strategie

Strategické řízení se uskutečňuje *prostřednictvím* tvorby a realizace jednotlivých *strategií*. Strategie svojí povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby. Jedná se o záměry co vyrábět, jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Tyto *strategie* se týkají *vývoje* ekonomického organismu a jeho věcné stránky. Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu. Tyto strategie patří do *strategií řízení*, a sice do *exogenního* nebo *endogenního* řízení. Jejich posláním je vytváření stimulativního prostředí. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba. Určité věcné rozvojové záměry jsou prosaditelné zcela adekvátními strategiemi řízení a naopak, uplatňování konkrétních strategií řízení vyvolává určitou podobu ekonomického vývoje z jeho naturálně věcné stránky.

Vývojový proces ekonomického organismu může mít trojí podobu. První podoba je *vzestup*, rozvoj, růst, tj. z pohledu časového faktoru dochází ke srovnání minulosti a současnosti (nebo budoucnosti a přítomnosti, budoucnosti s minulostí) ke kvantitativnímu nebo kvalitativnímu růstu charakteristik vývoje. Druhá podoba je *setrvalý stav*, třetí podoba *pokles* (útlum, úpadek). Základním problémem tvorby strategií zůstává, která podoba vývoje je pozitivní (lepší) a která negativní (horší). To, co se jeví v určitém čase a prostoru (např. *ex ante*) jako pozitivní, může být z pohledu jiného času a prostoru (*ex post*) hodnoceno zcela odchylně. *Vymezení kritérií racionality* je důležitým momentem strategického řízení.

1.5.1 Typologie strategií

Podle toho, v jakém vztahu vytyčujeme svoje vývojové záměry ve srovnání se záměry jiných rozhodovacích subjektů, klasifikujeme jednotlivé strategie do jednotlivých typů, a sice strategie ofenzivní, neutrální a defenzivní. Podmínkou uskutečnění ofenzivní strategie je to, že vlastní vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů. U neutrální strategie jsou záměry vytyčovány na stejné úrovni jako záměry srovnávaných ekonomických subjektů. U defenzivní strategie jsou vlastní rozvojové záměry stanoveny na horší úrovni než je úroveň záměrů subjektů, se kterými se srovnáváme.

Strategiemi se realizují jednotlivé akce, které mají určitý časový průběh. Z tohoto pohledu dělíme strategie na perspektivní a retrospektivní. Význam tohoto dělení vyplývá z toho, že akce ekonomické povahy, zakládající vývojový proces ekonomického organismu, mají povahu kontinuální nebo diskontinuální. U kontinuálního vývoje bývá perspektivní vývoj do značné míry ovlivněn vývojem retrospektivním. Proto analýza minulého vývoje až po současný stav bývá významnou pomůckou při formulování perspektivních strategií.

Časový pohled na vývojový proces zakládá nutnost jednotlivé typy strategií dále klasifikovat. U ofenzivní a defenzivní strategie rozlišujeme podtypy ofenzivně, konstantně a defenzivně buďto ofenzivní nebo defenzivní.

1.5.2 Strategie jako nástroj rozvoje

Strategické plánování a strategické řízení bylo po roce 1989 postaveno mimo pozornost řídicích pracovníků, ekonomů i politiků jako přežitek z doby centrálního plánování. Když, je se o tom lze permanentně přesvědčovat, právě tato část systému plánování je ve všech západních zemích již několik desítek let upřednostňována. Neboť jde o systematický způsob, jak organizovat a řídit změny a vytvářet v organizacích, obcích, městech, regionech a následně i v celé společnosti široký konsensus na společné vizi pro lepší ekonomickou budoucnost. Jedná se v každém případě o tvořivý proces, který určí kritické oblasti a nalezne shodu na důvěryhodných záměrech, cílech a strategiích které pokud budou naplněny, pomohou řešit situaci ve zjištěných kritických oblastech.

Strategické plánování a sledně řízení je rovněž účinným nástrojem, jak spojit společné aktivity rozhodcích představitelů veřejnosti, veřejné správy a organizací ve směru vybraného

cíle. To je hlavní důvod, proč jsou do této příručky zahrnuty teoretické vstupy a praktické návody pro realizaci strategického plánování a řízení na úrovni obcí, měst, regionů, ale i v organizacích, bez který by se nemohl zabezpečit prosperující hospodářský růst a odpovídající kultivace lidského potenciálu. V této kapitole jsou popsány principy, které jsou společné při vytváření strategií jak obcím, tak i organizacím (v některých případech i regionům) a následně jsou v dalších kapitolách precizovány pro jednotlivé subjekty.

1.6 Závažnost a dlouhodobost strategického procesu

Ve výše uvedených popisech pojmů byl často použit výraz dlouhodobý. Slovo „strategický“ v sobě skutečně skrývá přinejmenším dva rozměry:

- rozměr závažnosti,
- rozměr dlouhodobosti.

Závažnost strategických rozhodnutí (a tedy strategického plánování) je dána tím, že klíčovým způsobem ovlivňují nasměrování obce a organizace do budoucnosti. Strategické plánování není vlastně ničím jiným než prostorem k tomu, aby si všichni, jimž na obci a organizaci záleží uvědomili, v jakém stavu se nachází, v jakém prostředí bude muset obstát v budoucnosti, jakou by ji rádi viděli za pár let a jak toho chtějí dosáhnout. Závažnost strategických rozhodnutí tak spočívá v tom, že z množství cest, které před sebou obec a organizace vidí, vybírá jednu a po té se vydává. Zároveň s tím přichází o možnost vydat se po jiných cestách – nutně tak přijímá riziko, že se později ukáže, že vybraná cesta nebyla tou nejlepší. Každý návrat, je-li ještě vůbec možný, je pak spojen s určitými náklady – ztrátou času, peněz, příležitostí, zájmu lidí, prestiže. Tím je dána ***závažnost strategických rozhodnutí²***.

Dlouhodobost³ je charakteristikou, kterou se strategické plány liší od jiných zpracovávaných plánů. Běžně se strategie zpracovávají na dobu tří až pěti let. Jednoznačně tedy spadají do skupiny dlouhodobých plánů. Časový výhled, pro který je strategický plán zpracováván, závisí na povaze činnosti té které organizace, na prostředí, ve kterém se obec právě nachází

² Závažnost strateg. rozhodnutí – Strategie rozvoje měst, obcí regionů a jejich organizací, Brno, Masarykova univerzita 1999

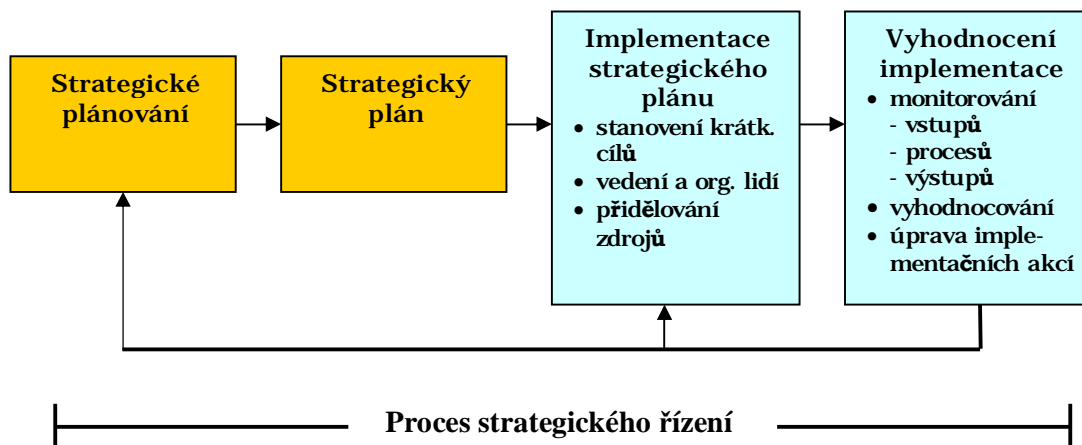
³ Dlouhodobost strateg. rozhodnutí – Strategie rozvoje měst, obcí regionů a jejich organizací, Brno, Masarykova univerzita 1999

(například změna zastupitelů po volbách atd.) Čím stabilnější je vnější prostředí, tím delší může být období pokryté strategickým plánem.

Protipólem dlouhodobých plánů jsou krátkodobé plány s časovým pokrytím maximálně jeden rok. Příkladem takových plánů může být např. rozpočet obce, finanční plán, plán služeb či fundraisingový nebo marketingový plán na následující rok apod. Krátkodobému plánu většinou chybí ještě jedna důležitá charakteristika strategických plánů a tou je komplexnost. Strategické plány se na rozdíl od krátkodobých plánů zabývají všemi podstatnými oblastmi chodu obce a organizace v jejich vzájemné provázanosti.

Na schématu 1.1 jsou uvedeny ve zjednodušené formě vztahy mezi klíčovými pojmy procesu strategického řízení a následující vyhodnocení úspěšnosti do plánu zahrnutých akcí. Na základě tohoto schématu je možno udělat si představu o komplexnosti strategického plánování v jejich vlastní obci a organizaci.

3. Schéma - Strategické plánování, strategický plán a strategické řízení



Pramen: upraveno podle Kotler, P.: *Marketing Management*, New Jersey, Prentice Hall 1994

1.7 Co je to strategické plánování a související pojmy

Každý jistě slyšel nebo sám používá pojmy jako je:

- strategické rozhodnutí,
- strategické plánování,
- strategické plánování obcí
- strategické řízení,
- strategický záměr,

- strategická změna apod.
- obec

Strategické rozhodnutí ovlivňuje činnost obce a organizace v dlouhodobém horizontu a než se stane předmětem strategického záměru, musí být důkladně a zodpovědně posouzeno. Ne všechna na pohled dobrá strategická rozhodnutí jsou realizovatelná v podmínkách dané obce či organizace a jejich další rozpracování až do podoby schválené strategie může vyčerpat jak finanční prostředky, tak síly tvůrčího kolektivu a může přinést zklamání, které bude v dalších aktivitách svazovat invenci tvůrců.

Strategický záměr je dlouhodobý záměr obce a organizace a představuje vždy výsledek přijatého strategického rozhodnutí. Měl by být veřejně prezentován a diskutován, než bude definitivně schválen a rozpracován v procesu plánování.

Strategická změna má dlouhodobý dopad na činnost obce a organizace a podporuje dosažení strategických záměrů. V podstatě je důsledkem dokončeného schvalovacího procesu strategického záměru, je vyvolanou změnou v plánování, organizování a řízení obce a organizace. Musí být realizována citlivě tak, aby podstatně neovlivnila již dříve realizované strategické záměry, které jsou předmětem plánovacího procesu.

Strategie je jedním z klíčových pojmů strategického plánování a představuje alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru. Může jít například o cílené spojení obcí, které jsou zainteresovány na strategickém záměru, případně se chtějí k jeho realizaci připojit. Nebo může jít o změnu typu organizace, která usnadní strategický záměr realizovat apod.

Strategické plánování je proces, během něhož vzniká (ve spolupráci vedení organizace, jejich zaměstnanců, správní rady, zastupitelstva a rady obce, vybraných odborníků a dalších skupin, které mají k obci či organizace významný vztah) představa o tom, čím by se obce či organizace především chtěla zabývat, co by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou by musela obec či organizace projít, aby mohla své záměry uskutečnit. Během strategického plánování se budou uskutečňovat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení.

Strategické plánování obcí je proces, během něhož vzniká představa o tom, čím by se obec především chtěla zabývat, co by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou by musela obec projít aby mohla své záměry uskutečnit.

Strategický plán je dokument zachycující výsledky procesu strategického plánování. Tento dokument je po svém projednání a přijetí zásadním podkladem pro strategické řízení obce a organizace.

Strategické řízení je procesem naplňování představ popsanych ve strategickém plánu a obnáší především implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností a směřujících k dosažení vizí, cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu.

Obec je základním územním samosprávným celkem, územním společenstvím občanů, které má právo na samosprávu (č. 99 a 100 odst. 1 Ústavy). Ústava charakterizuje vymezení obce třemi základními znaky: územím, občany a samosprávou. Obec má svůj vlastní majetek, s nímž hospodáří samostatně, a má vlastní rozpočet. Je veřejnoprávní korporací, tj. právnickou osobou veřejného práva.

1.7.1 Vznik a vývoj strategického plánování v ČR

Strategické plánování v České republice má za sebou odlišný vývoj než ve světě. Česká republika prakticky až do poloviny devadesátých let zaostávala v oblasti regionální politiky. Dnes se jí už z velké části podařilo tento negativní jev odstranit. Přesto je zapotřebí i nadále v dané oblasti pracovat a získávat stále nové poznatky a zkušenosti z celého světa.

V ČR se strategické plánování začíná objevovat teprve v polovině 90. let 20. století. V této době se k nám dostávají první informace o strategickém plánování ze zahraničí. Po roce 1989 bylo plánování postaveno mimo zájem odborníků, neboť bylo bráno jako pozůstatek z dob komunistické éry. Přesto již v zákoně o obcích (obecní řízení) z roku 1990 je uveden pojem „program rozvoje územního obvodu obce“.

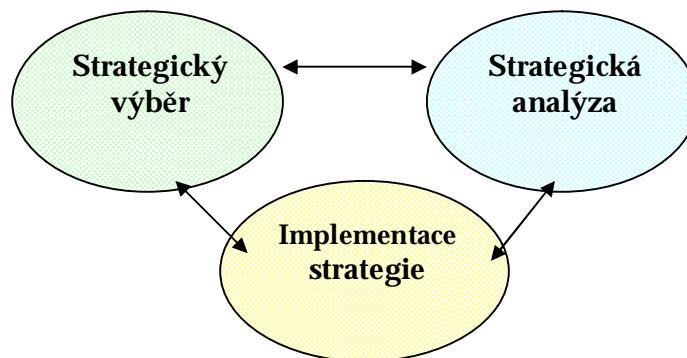
Velký rozmach strategického rozvojového plánování přišel v letech 1997/1998, kdy k tomu v první řadě přispělo poznání potřeby koncepce strategického plánování pro řízení

obcí a v druhé řadě souvislost s přípravami ČR na vstup do EU. Impuls pro zpracování strategických dokumentů byl dán kritérií evropských dotačních programů, které vyžadovaly a vyžadují vytvoření strategických materiálů pro potvrzení reálnosti rozvojových projektů.

V roce 1999 byl vytvořen Národní rozvojový plán ČR na léta 2000-2006 jako základní strategický dokument pro získání podpor ze strukturálních fondů⁴ a z Fondu soudržnosti⁵. K jeho vyhotovení musela ČR přijmout tzv. Zásady regionální politiky⁶, které kopírují principy regionální politiky EU. ČR bylo umožněno čerpat určitý objem prostředků ze tří předstupních programů (ISPA, SAPARD, Phare) určených pro pomoc kandidátských zemím. Tyto tři předvstupní nástroje jsou sdruženy v rámci programu Partnerství pro vstup (Accession Partnership). Partnerství pro vstup udává přesné závazky uchazečské země ke splnění členství a *acquis communautaire* (společné cíle, zásady a opatření). Snaha získat finanční podporu v předvstupním období zrychlila u nás strategické plánování.

Strategické plánování se skládá z několika základních prvků, které zobrazuje následující schéma.

4. Schéma - Model procesu strategického plánování



⁴ Strukturální fondy - jsou zřízeny Evropskou komisí podle směrnice č. 1260/1999

⁵ Fond soudržnosti (Kohezní fond) - není součástí strukturálních fondů, ale má na ně přímou vazbu

⁶ Zásady regionální politiky - vstoupily v platnost 1998, odstranily nedokonalosti v regionální politice ČR

1.7.2 Podstata strategického plánování

Pojem strategické plánování úzce souvisí i s pojmem strategie, který je v současné době využíván stále častěji, a to v nejrůznějších tvarech i kontextech.

Slovo strategie je řeckého původu a označovalo termín z oblasti vojenství. „Stratos“ znamená armáda a „again“ vést. Původní význam tedy označoval vědu a umění vést vojsko. V dnešní době se už ale nejedná o umění generála válčit, ale strategii lze nyní interpretovat jako umění vést hospodářství nebo firmu a řešit přitom konfliktní situace. V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma pro postup, schéma, které naznačuje, jak dosáhnout stanovených cílů. Jsou to pravidla chování, která za různých okolností umožňují dosáhnout cílů nebo je alespoň formulovat. Konečným účelem strategie je opět k součinnosti všech aktivit jednotlivých složek organizace a vytvořit jednotný a nedělitelný celek.

Strategické plánování je možno charakterizována jak tvořivý proces, který ve svém průběhu odpovídá na otázku, jak může organizace nejlépe fungovat, aby splnila vytčené cíle s danými zdroji během neustále se měnících podmínek, přinášející nové příležitosti, ale i rizika. Během strategického plánování se vyjasňuje poslání organizace, vyhodnocují se její zdroje, zkoumá se okolní prostředí, určují se cíle a priority organizace a strategie vedoucí k naplnění jejího poslání.

1.7.3 Charakteristiky strategického plánování

Aby bylo možno nejlépe pochopit proces strategického plánování, jeho smysl a význam, uvedu zde nyní několik charakteristik, které by to měly umožnit. Strategické plánování tedy:

- je srozumitelné a zabývající se dopředu odsouhlaseným posláním,
- má dlouhodobý časový rámec,
- je schopno rozpoznávat a pochopit komplexní podmínky a změny,
- je interaktivní a participatorní,
- nepokouší se o předvídaní budoucnosti,
- je zaměřené na porozumění vnějšmu prostředí,
- užívá variantní scénáře,
- ohraničuje nejistotu a komplexnost problémů,

- bere v úvahu uskutečnitelnost v měnícím se prostředí,
- jeho součástí je kontinuální monitorování a prověřování vnějšího prostředí.

Strategické plánování jako řada dalších manažerských a marketingových procesů již není výhradní doménou ziskového sektoru, ale již se uplatňuje i v sektoru neziskovém, kdy jde o jeho určitou modifikaci kvůli odlišnostem, které mezi sektory ziskovým a neziskovým stále existují. Strategické plánování v oblasti veřejné správy je sice věcí celkem mladou, ale už ne neznámou. Ve světě se plánování rozvoje měst a regionů začalo používat začátkem 80. let minulého století. U nás tento přístup začal používat samozřejmě až později po pádu komunistického režimu, takže můžeme říci, že u nás se strategického plánování začalo využívat městy v druhé polovině 90. let. V současné době řada velkých měst již má zpracovaný strategický plán a probíhá jeho realizace, v čemž se k nim začínají připojovat i města menší, protože hlavní motivací jim je možnost získání finančních prostředků z Evropské unie, které dávají přednost městům, které již mají vypracovanou vlastní dlouhodobou strategii rozvoje.

Jak jsem již v minulém odstavci naznačil, výsledkem strategického plánování je vypracování strategického plánu, který představuje ucelený koncepční plán rozvoje města v podobě psaného dokumentu, který je základem pro další směry rozvoje v návaznosti na rozvoj regionu nebo i většího územního celku.

1.7.4 Proces strategického plánování

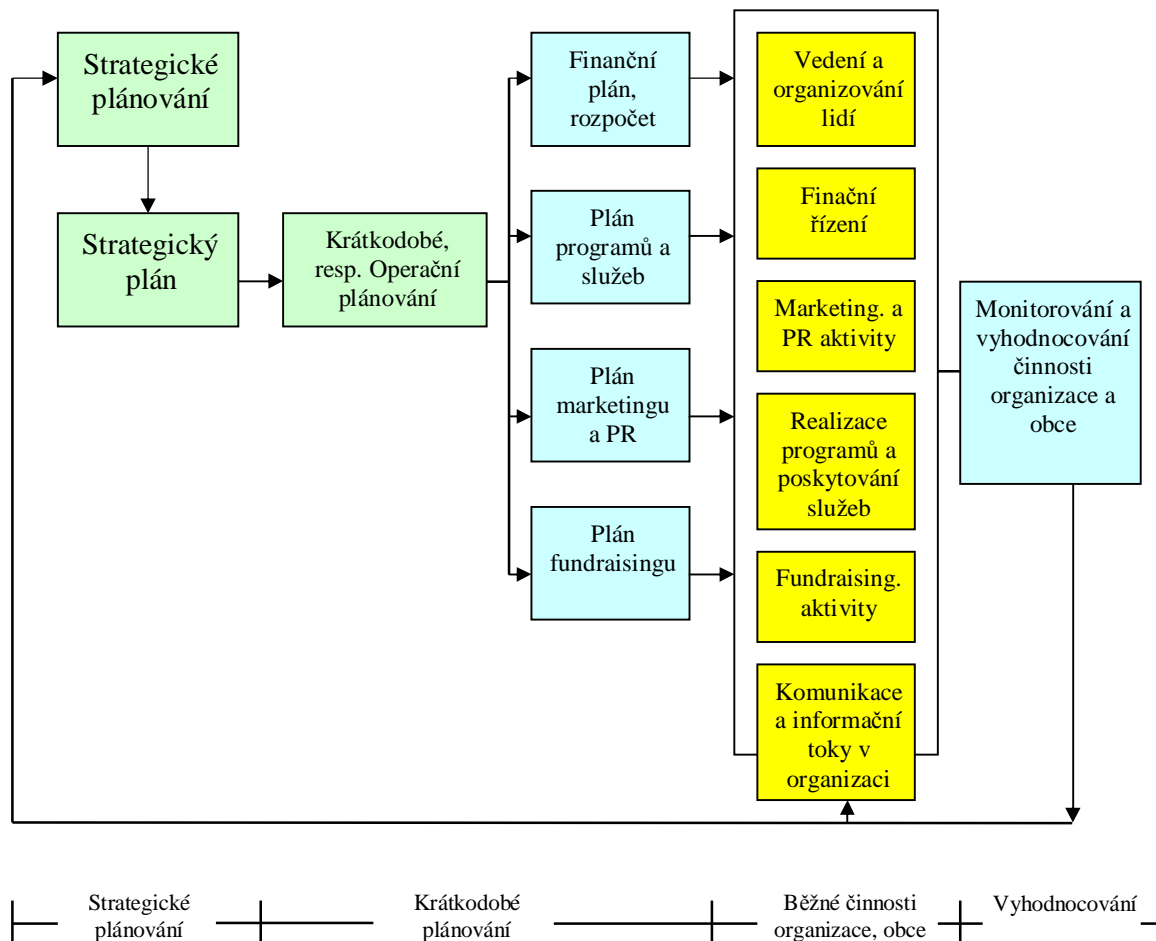
Během strategického plánování vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla zabývat v budoucnosti, uspokojování které potřeby občanů by měla obec upřednostňovat. Je vytvářena vize a zároveň je mapována cesta, kterou musí organizace a obec projít, aby svou vizi uskutečnila.

K tomu, aby mohla být vize úspěšně formulována a zároveň nalezeny schůdné cesty k jejímu uskutečnění, musí být navzájem sladěny následující tři faktory:

- poslání,
- silné a slabé stránky, neboli to, co obec a organizace dělá dobře a s čím má problémy,
- hrozby a příležitosti, neboli to, co přichází z vnějšího prostředí a na jedné straně obec a organizaci ohrožuje a na straně druhé jí to poskytuje možnosti k dalšímu rozvoji.

Postup strategického plánování respektuje požadavky na sladění tří výše uvedených faktorů s využitím ostatních činností, které většinou v rámci běžných pracovních postupů a návazností obec a organizace realizují. Jaký je základní vztah mezi strategickým plánováním a zmíněnými ostatními činnostmi je znázorněno na schématu 4.

5. Schéma - Strategické plánování v kontextu ostatních činností organizace a obce



Pramen: Bárta, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace, NROS, Praha 1997*

Ze schématu 4 je patrné, že strategické plánování je jakousi zastřešující činností, od níž se odvíjejí všechny ostatní aktivity obce a organizace. Navazuje na něj vytváření krátkodobých ročních plánů a vlastní konkrétní činnost. Ve schématu jsou pro ilustraci znázorněny příklady běžně zpracovávaných krátkodobých plánů, které se odvíjejí od právě platného strategického plánu:

- Plán služeb a programů,
- Finanční plán a rozpočet,
- Plán marketingu a PR,

- Plán fundraisingu.

Obec a organizace si podle své potřeby vytváří další roční plány a právě strategický plán vytváří prostor pro sladění jednotlivých plánů obce a organizace tak, aby mohly dobře naplňovat své poslání

1.8 Dlouhodobý cíl obce a organizace jako základní nástroj strategie

V rámci jednotlivých kroků strategického plánování je důležitá fáze, kdy prostřednictvím dlouhodobých cílů se formuluje to, čeho obec a organizace chtějí dosáhnout v období několika nejbližších let.

Časový horizont, pro který se formulují dlouhodobé cíle, se shoduje s časovým obdobím, pro který se vypracoval strategický plán. Jestliže se tedy například zpracovává strategický plán na tři roky, bude formulovat takové cíle, které odrážejí žádoucí stav obce a organizace ke konci třetího roku implementace plánu. U obcí by měly dlouhodobé cíle přesahovat dané volební období (tj. čtyři roky), aby nově zvolené zastupitelstvo mělo na co navazovat.

Vzhledem k tomu, že dlouhodobé cíle jsou jedním ze základních nástrojů strategického řízení obce a organizace, je nutné věnovat jejich formulaci patřičnou pozornost a snažit se, aby měly alespoň níže uvedené parametry.

Dobře formulovaný cíl je:

- měřitelný,
- reálný,
- náročný, ale dosažitelný,
- srozumitelný,
- hierarchický,
- kvantitativní tam, kde je to možné.

Měřitelný cíl znamená, jestliže stanovené cíle nejsou dost specifické a nelze je ověřit, tj. nějakým způsobem měřit jejich dosažení, jedná se spíše o proklamaci dobrých záměrů než o skutečný cíl. Např. prohlášení: „Zvýšíme příjmy rozpočtu“ nelze považovat za cíl. Není z něj totiž zřejmé, ani o kolik chce autor zvýšit příjmy, ve kterých položkách, ani za jak dlouho

toho chce dosáhnout. Podobným způsobem formulovaný cíl by později nešel ani při nejlepší vůli využít pro účely strategického řízení a vyhodnocování jeho úspěšnosti. Obec či organizace by tohoto cíle fakticky dosáhla jak v případě, že by své příjmy zvýšila o pouhou jednu korunu, tak i v případě, kdyby její příjmy vzrostly o stovky procent.

Reálný cíl znamená, pokud dosažení cíle není reálné, nemotivuje nikoho a nelze očekávat, že by se vůbec někdo vážně snažil jakkoliv přispět k jeho dosažení. Kromě toho, většina z aktérů strategie potřebuje alespoň jednou za čas zažít pocit, že něco dobře udělali, že se něco povedlo díky jejich přičinění. Jestliže by se dlouhodobě stanovovali nereálné cíle, vedlo by to k tomu, že po čase jim většina pracovníků organizace a občanů obce nebude věnovat žádnou pozornost. U některých z nich může dokonce převládnout pocit marnosti a rezignace.

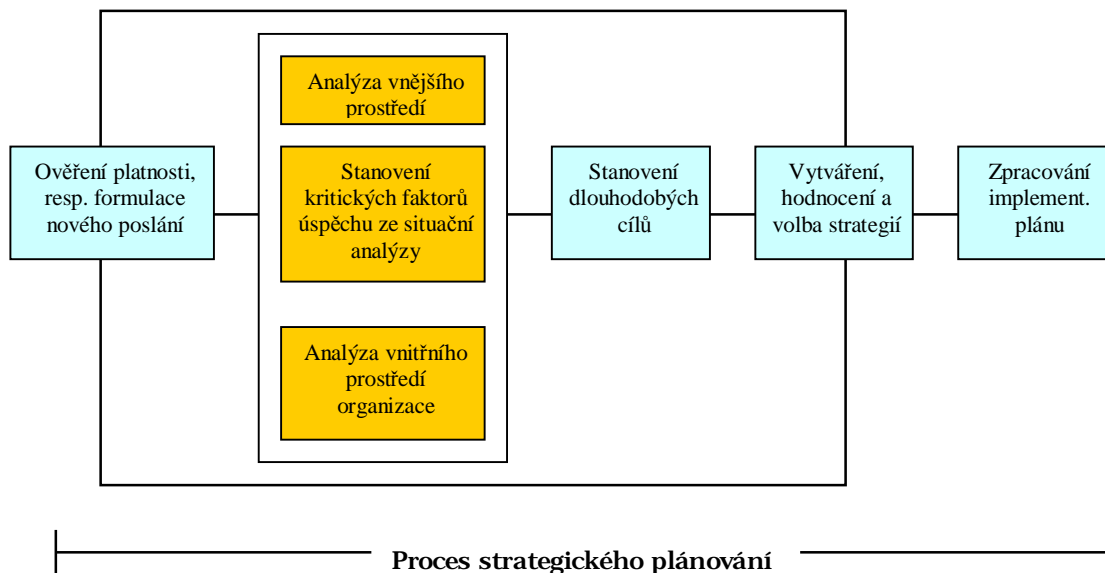
Náročný, ale dosažitelný cíl, tak jako nemotivuje cíl nereálný a zjevně nedosažitelný, nepřinese mnoho užítku ani cíl příliš snadno dosažitelný. Nenáročný cíl dostatečně nemotivuje pracovníky organizace a zastupitele obce. Pokud by dlouhodobě byly cíle málo náročně, může se organizace a obec brzy dostat do situace, kdy je zdánlivě vše v pořádku: dosahuje toho, co si předsevzala a tedy pravděpodobně každý dělá dobře to, co má dělat, ale fakticky se nic nezlepšuje.

Srozumitelný cíl, vzhledem k tomu, že cíle by měly sloužit jako vodítko všem pracovníkům organizace a zastupitelům obce při jejich každodenních činnostech, je naprosto nezbytné, aby každý přesně rozuměl tomu, co se pod určitým cílem skrývá. Je proto nutné věnovat čas komunikaci a vyjasňování se všemi, kterých se cíle dotýkají (u obcí především s občany). Aby mohlo být cíle dosaženo, je naprosto nezbytné si vyjasnit, co se pod ním vlastně skrývá a jak bude vyhodnocováno jeho naplňování.

Hierarchický cíl, stanovují-li se na základě dlouhodobých cílů organizace a obce i cíle pro jednotlivé organizační jednotky a komise rady obce (nebo pro určité programy), mělo by se vždy vzít v úvahu, jakým způsobem přispívají cíle na nižší hierarchické úrovni k dosažení celkových cílů. Neboli, všechny cíle by měly v obci a v organizaci vytvářet dobře provázanou soustavu, která se ubírá jedním směrem. Splnění cílů na nižší úrovni by tak mělo automaticky přispět k dosažení cílů hierarchicky vyšších.

Kvantitativní cíle tam, kde je to možné. Ve fázi implementace strategického plánu bude obec a organizace využívat stanovené cíle pro každodenní rozhodování o svých činnostech a pro vyhodnocování úspěšnosti implementace. Je zřejmé, že nejlépe měřitelné jsou cíle kvantitativní. Je proto nutné kvantifikovat cíl, kdykoliv je to alespoň trochu možné. Všichni zastupitelé (i občané) a pracovníci tak získají jasný záchytný bod, ke kterému se budou moci vždy obracet při posuzování svých vlastních činností. Ne vždy však povaha činností umožní, aby mohly být kvantifikovány všechny cíle. V takovém případě je dobré alespoň vyjasnit jaká kvalitativní kritéria se budou používat pro jejich vyhodnocování.

6. Schéma - Stanovení dlouhodobých cílů a jeho začlenění do procesu strategického plánování



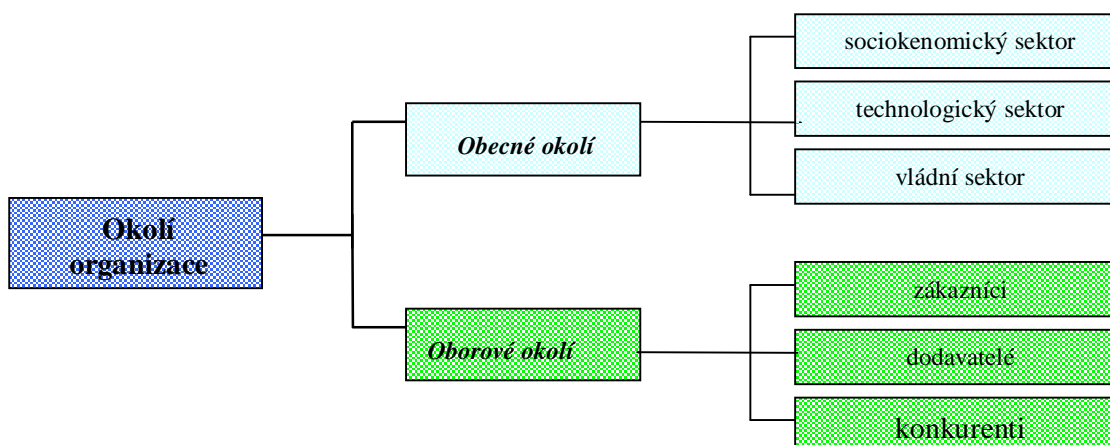
Pramen: Bárta, J.: Strategické plánování pro neziskové organizace, NROS, Praha 1997

1.9 Strategická analýza

Prvním z těchto kroků je strategická analýza, prostřednictvím které se analytici snaží pochopit strategickou pozici organizace, města či regionu. Cílem strategické analýzy je definovat klíčové faktory ovlivňující současný a budoucí rozvoj organizace jako podklad pro výběr strategie. Strategickou analýzu můžeme rozdělit na analýzu *vnějšího okolí* organizace a analýzu *vnitřního prostředí* organizace či regionu.

1.9.1 Analýza vnějšího okolí organizace

7. Schéma - Členění vnějšího okolí



1.9.1.1 Obecné okolí organizace

Obecné okolí organizace, které také často nazýváme makrookolí či makroprostředí tvoří výše uvedené sektory. V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů. Je zřejmé, že každý z výše uvedených faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takovýchto vlivů, jednak o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování strategie.

Zejména je důležité uvědomit si fungování tzv. **magického čtyřúhelníku**, který tvoří:

1. ekonomický růst,
2. nezaměstnanost,
3. inflace,
4. vnější rovnováha.

Technologický sektor – vynálezy a zásadní inovace jsou pro existenci organizací také velmi významné. V historii strategického řízení jsou známy četné případy firem, které tím, že vsadily na technický rozvoj, získaly na celou řadu let ve svých oborech podnikání neotřesitelné pozice. To, jak silně mohou fungování organizací ovlivňovat aktivity vlády a dalších státních orgánů reprezentuje vládní sektor. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování, také je významným zaměstnavatelem a rovněž významným spotřebitelem.

1.9.1.2 Oborové okolí organizace

Stratégy musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

- § identifikace kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- § demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- § geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

V sektoru dodavatelů jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. V sektoru konkurentů bychom měli hledat odpovědi na otázky:

Jaká je současná pozice naší organizace vůči konkurenci ?,

Jak se konkurence mění a vyvíjí ?,

Jaké jsou bariéry vstupu a bariéry výstupu ?.

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy, působící v určitém odvětví, je určována pěti základními činiteli:

- 1) vyjednávací silou zákazníků,
- 2) vyjednávací silou dodavatelů,
- 3) hrozbou vstupu nových konkurentů,
- 4) hrozbou substitutů,
- 5) rivalitou firem působících na daném trhu.

Pro strategická rozhodování v reálných situacích v mnoha případech není k dispozici dostatek potřebných informací. Strategická rozhodování potom nemohou být optimální, proto je nutno považovat za významné i neformální zdroje informací.

1.9.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Každá organizace má své slabé a silné stránky. Velké organizace jsou obvykle finančně silnější než organizace malé, na druhé straně však mají tendenci pomaleji realizovat potřebné

změny a bývají i méně efektivní. Aby bylo možno tyto silné a slabé stránky identifikovat, je nutné analyzovat faktory vnitřního prostředí firmy:

- § faktory vědeckotechnického rozvoje,
- § marketingové a distribuční faktory,
- § faktory výroby a řízení výroby,
- § faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- § faktory finanční a rozpočtové.

Podobně jako v případě vnější analýzy je nutno i v tomto případě brát v úvahu skutečnost, že analýza by měla být relevantní, tj. měla by být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána, a měla by na výstupu poskytovat pouze fakta, využitelné při syntéze.

1.9.3 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace a na základě nich určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

Při této diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza – jde o analýzu silných a slabých stránek organizace, resp. vnitřního prostředí a analýzu příležitostí a hrozeb organizace resp. vnějšího prostředí. SWOT analýza by měla např. prověřit historii, finanční stabilitu, hospodaření s dary a granty, rozpočty jednotlivých oddělení organizace, schopnosti zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců, dobrovolníků, užitečnost vyvíjené činnosti organizace, její úspěšnosti a v závěru definovat chyby. V rámci analýzy vnějšího prostředí organizace se někdy hovoří o STEP analýze, tedy analýze sociálních, technických, ekonomických a politických podmínek pro činnost organizace.

Další techniky pro posouzení slabých a silných stránek podniku: SAP technika, Portfolio analýzy – matice růstu BCG, matice přežití, matice atraktivity oboru, analýza PINCS.

1.10 Strategický výběr

Strategický výběr je složitým rozhodovacím procesem. Jeho prvním krokem je zpracování seznamu strategických možností (právě zde se často dělá chyba, když se posuzuje jenom nejzřejmější varianta, která však nemusí nutně být nejvýhodnější). Při tvorbě alternativ se doporučuje maximální kreativita. Druhým krokem je hodnocení relativní „hodnoty“

definovaných alternativ. Zde se především klade důraz na to, aby předložené varianty byly posouzeny zejména ze třech hledisek: vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Neboť obvykle neexistuje jasně nejlepší nebo jasně nejhorší strategie, a každá z nich má své klady a zápory, stává se finální výběr strategie složitým problémem. Moderní metodu při formulování a výběru strategií představuje *benchmarking*.

1.11 Implementace strategie

Implementace strategie je posledním prvkem procesu strategického managementu a jejím hlavním úkolem je převedení strategie do života. Implementace se obvykle člení do tří částí. První je plánování a alokace zdrojů. Zde je nutno specifikovat klíčové úkoly, které je nutno realizovat, stanovit nevyhnutelné změny ve struktuře zdrojů, definovat časový harmonogram a stanovit odpovědnost za plánované změny. V rámci druhé části je nutno realizovat nutné změny organizačních struktur a systému managementu, stanovit pravomoci a odpovědnosti, definovat potřeby v oblasti informačních systémů, rekvalifikace zaměstnanců, jako základních oblastí strategického managementu lidských a organizačních zdrojů. Jako třetí vyžaduje implementace kvalitní management strategické změny s cílem naučit je managementu změny, a k tomu nutné mechanismy. Klíčem k úspěšnému zabezpečení realizace vybrané strategie se uvádí těchto sedm kroků:

- a) musí být dobrá komunikační strategie pro manažery, kteří provádějí klíčová rozhodnutí,
- b) rozvojové a komunikační předpoklady – manažeri je musí stanovit a všechny s tím seznámit,
- c) plány musí být obrazem hlavních cílů a strategií podniků,
- d) pravidelná revize strategií vyžaduje sledování vnějšího prostředí a modifikaci strategie vzhledem ke změnám prostředí,
- e) vývoj strategií a programu v podmínkách neurčitosti – nutné uplatnit přístupy, rozhodování v podmínkách rizika a neurčitosti,
- f) organizační struktura musí odpovídat potřebám strategického plánu,
- g) plánování, realizace a kontrola realizace musí vytvářet nepřetržitý proces.

2 Charakteristika Pardubic a cílů rozvoje



2.1 Ekonomický rozvoj

Pardubice jsou městem, kde existuje průmyslová výroba různých odvětví s převažujícím chemickým a potravinářským průmyslem, jejichž základ byl položen již v dávné historii a výrobou elektrotechnických a optických přístrojů.

2. Tabulka - Počet zapsaných v RES v odvětvích NH v okrese Pardubice

Odvětví	Počet zaměstnavatelů							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov,	1 067	1 509	1 626	1 657	1 650	1 709	1 736	1 759
Průmysl	3 527	4 265	4 415	4 532	4 716	5 076	5 496	5 707
Stavebnictví	2 108	2 664	2 972	3 238	3 376	3 626	3 728	3 973

Zdroj: ČSÚ, krajská reprezentace Pardubice, Statistický bulletin Pardubický kraj

Významného rozvoje po roce 1990 dosáhlo ve městě finančnictví a pojišťovnictví. Kromě zastoupení všech významných domácích bank jsou zde umístěna i ústředí několika pojišťoven.

3. Tabulka - Hlavní zaměstnavatelé ve městě Pardubice (údaje k 31.12.2003)

1 000 – 5 000	Počet zaměstnanců	Hlavní činnost
Aliachem, a.s.	2765	Výroba a obchod s chemickými látkami
Foxconn CZ s.r.o.	2 418	Elektrotechnika
Nemocnice Pardubice	1 740	Zdravotnické zařízení
500 – 999		
Univerzita Pardubice	873	Školské zařízení
Panasonic Mobile & Automotive Systems Czech, s. r. o.	807	Elektrotechnika
Paramo, a.s.	631	Výroba a prodej paliv a maziv
Explosia a.s.	620	Výroba a výzkum v oboru průmyslových trhavin, střeliv a munice
ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB	544	Pojišťovnictví
Česká pošta, s.p.	541	Spoje
Dopravní podnik města Pardubice	534	Doprava
Globus ČR, k.s.	512	Obchod
100 – 499		
Magistrát Pardubice	487	Veřejná správa

Zdroj: Úřad práce Pardubice

Vzhledem k průmyslové historii města není divu, že právě v Pardubicích vznikl v roce 1995 záměr vybudovat novou průmyslovou zónu. K tomuto účelu byla vybrána lokalita, kde již fungovala bezcelní zóna a kde nebyl problém se získáváním pozemků. V první fázi jich bylo vykoupeno zhruba 50 hektarů, v současnosti se již průmyslová zóna rozkládá na 75 hektarech. Jakmile byly pozemky vykoupeny, začalo město Pardubice a společnost CzechInvest tuto ve své době největší průmyslovou zónu v republice tzv. „greenfield“ nabízet zahraničním investorům.

V roce 1998 se započalo s projektováním veškerých inženýrských sítí. Město mělo nejprve představu, že sítě vybuduje až s příchodem prvního investora podle jeho požadavků. Tato myšlenka se ovšem ukázala jako chybná.



Velcí investoři, kteří o novou průmyslovou zónu projeví zájem, nakonec raději investovali tam, kde již byly inženýrské sítě hotové. Proto se město v roce 1999 rozhodlo vybudovat veškeré inženýrské sítě předem a odborníci museli odhadnout jejich kapacity.

Město Pardubice v současné době vlastní všech 75 hektarů pozemků a jeho územní plán počítá s možným rozšířením průmyslové zóny až na 150 hektarů. Lokalita je určena k lehké průmyslové výrobě. Vzhledem k průmyslové tradici města jsou podporována odvětví elektrotechnického, chemického i nově vznikajícího automobilového průmyslu.

2.2 Lidské zdroje

2.2.1 Obyvatelstvo

4. Tabulka - Vývoj počtu obyvatelstva v desíti největších městech ČR 1961 – 2003

Rok	Město									
	Praha	Brno	Ostrava	Plzeň	Olomouc	Liberec	České Bu- dějovice	Hradec Králové	Ústí nad Labem	Pardubice
Počet trvale bydlících										
1961	1 132 936	324 173	254 297	139 111	80 246	78 193	64 661	66 608	72 148	64 968
1970	1 140 795	344 218	297 171	152 560	89 386	84 046	76 699	80 463	79 544	78 947
1980	1 182 186	371 463	322 073	170 701	99 328	95 924	88 448	96 145	89 272	92 262
1991	1 214 174	388 296	327 371	173 008	102 786	101 162	97 243	99 917	98 178	94 407
2001	1 169 106	376 172	316 744	166 118	102 607	99 102	97 339	97 155	95 436	90 668
2002	1 161 938	370 505	314 102	163 791	101 624	97 677	95 986	95 755	94 544	89 725
2003	1 165 581	369 559	313 088	164 180	101 268	97 770	95 245	95 195	94 105	88 741
Přírůstek (– úbytek) počtu obyvatel absolutně										
1961– 1970	7 859	20 045	42 874	13 449	9 140	5 853	12 038	13 855	7 396	13 979
1970– 1980	41 391	27 245	24 902	18 141	9 942	11 878	11 749	15 682	9 728	13 315
1980– 1991	31 988	16 833	5 298	2 307	3 458	5 238	8 795	3 772	8 906	2 145
1991– 2001	–45 068	–12 124	–10 627	–6 890	–179	–2 060	96	–2 762	–2 742	–3 739
1961– 2002	29 002	46 332	59 805	24 680	21 378	19 484	31 325	29 147	22 396	24 757
1961– 2003	32 645	45 386	58 791	25 069	21 022	19 577	30 584	28 587	21 957	23 773
Přírůstek (– úbytek) počtu obyvatel v % výchozích stavů										
1961– 2002	2,56	14,29	23,52	17,74	26,64	24,92	48,44	43,76	31,04	38,11
1991– 2002	–4,30	–4,58	–4,05	–5,33	–1,13	–3,44	–1,29	–4,17	–3,70	–4,96
1961– 2003	2,88	14,00	23,12	18,02	26,20	25,04	47,30	42,92	30,43	36,59
1991– 2003	–4,00	–4,83	–4,36	–5,10	–1,48	–3,35	–2,05	–4,73	–4,15	–6,00

Poznámka:

v letech 1961–2001 jde o údaje ze sčítání lidu, domů a bytů (tedy ne k 31.12., ale k datu sčítání příslušného roku), všechny údaje ze sčítání jsou přepočítány na územní strukturu měst k 1. 3. 2001 (tj. k datu posledního sčítání)

v letech 2002 a 2003 jde o údaje z ročních demografických bilancí, tedy k 31.12. daného roku
od roku 2001 včetně jsou do celkového počtu obyvatel započtení také cizinci s dlouhodobým pobytem

Pardubice jsou městem s výraznou správní, obytnou, obslužnou a výrobní funkcí hradecko – pardubické aglomerace. Ke dni 1.3.2002 žilo ve městě Pardubice 90 766 trvale bydlících obyvatel, z toho 49,1 % mužů a 50,9 % žen. Tento počet řadí Pardubice na 10. místo v České republice v pořadí měst.

Počet obyvatel Pardubic již od počátku 19. století poměrně prudce stoupal z důvodů velkého růstu průmyslové výroby, která zaznamenala velký rozmach po napojení města Pardubice na hlavní železniční trať Praha – Česká Třebová. Od roku 1993 se však počet trvale žijících obyvatel stále snižuje.

Vlivy na vývoj počtu obyvatel města Pardubice:

- Poloha na železničním dopravním uzlu
- Jedno z center hradecko – pardubické aglomerace
- Velká intenzita průmyslu a dopravy – horší kvalita životního prostředí, pracovní příležitosti
- Univerzitní město
- Historické město – velké množství kulturních památek, turisticky atraktivní

5. Tabulka - Vývoj počtu obyvatel v Pardubicích

Rok	Počet trvale bydlících osob	Hustota zalidnění (osoba/km²) *	Rozloha (ha)
1950	49 652	638,9	2 415
1961	64 968	836,0	3 400
1970	78 947	1 015,9	3 592
1980	92 262	1 187,3	6 930
1991	94 407	1 214,9	8 194
1993	94 820	1 220,2	7 772
1998	92 495	1 190,3	7 772
1999	92 069	1 184,8	7 772
2000	91 309	1 175,0	7 772
2001	90 171	1 160,4	7 772
2002	89 725	1 154,6	7 771
2003	88 741	1 142,0	7 771

Zdroj: ČSÚ, krajská reprezentace Pardubice

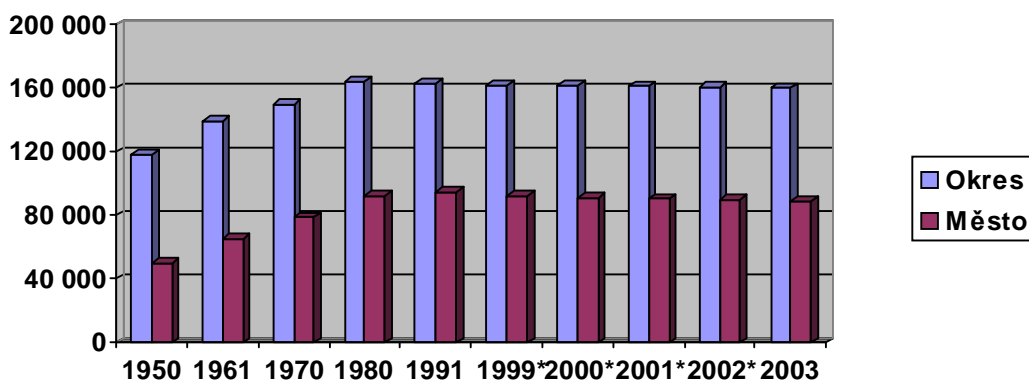
Poznámka: v letech 1950–1991 jde o údaje ze sčítání lidu, domů a bytů (přepočtené na územní strukturu města k 1. 3. 2001)

V letech následujících jde o údaje z demografické bilance (přepočtené na současnou územní strukturu města)

Údaje roku 2001 jsou z demografické bilance, případně lze použít údaj ze sčítání (90 668). V průběhu let docházelo k řadě územních změn (např. připojení Černé za Bory, Lán na Důlku, odtržení Spojila a Srnojedy). Jelikož v tab. 2 uvádíme počet obyvatel přepočtený na současné území města, musíme hustotu zalidnění počítat ze současné rozlohy (7771 ha), a to ve všech letech. Pak dostaneme srovnatelné údaje (viz Hustota). Ve sloupci Rozloha je ponechána „dobová“ rozloha města, která odráží stav v daném roce.

V roce 1993 byl počet obyvatel s obcí Srnojedy 95 056, po odečtu 94 820 obyvatel, kdy se obec Srnojedy osamostatnila.

1) Graf - Vývoj počtu obyvatel v okrese a městě Pardubice



Z porovnání počtu obyvatel Pardubic a okresu vyplývá soustředování obyvatel přímo do okresního města až do roku 1991, od kterého se podíl obyvatel žijících ve městě a v celém okrese mírně snižuje zejména v důsledku možnosti dostupnějšího bydlení v okolních obcích.

Do roku 1940 se město Pardubice skládalo z centrální části a Bílého předměstí. Do roku 1954 se připojily Pardubičky a Dubina, do roku 1960 Doubravice, Ohrazenice, Polabiny, Semtín, Popkovice a Rosice, do roku 1964 Trnová, Svítkov a Srnojedy, do roku 1976 pak dále Dražkovice, Nemošice, Mnětice, Drozdice, Černá za Bory, Spojil a Staré Čivice a nakonec do roku 1986 Lány na Důlku a Opočíněk. Cihelna vznikla roku 1991 a došlo k osamostatnění Spojila, roku 1993 k osamostatnění Srnojedy. V současné době se správní území města Pardubice skládá z 19 katastrálních obvodů o celkové rozloze 7 772 ha.

Průměrný věk obyvatel města Pardubice byl v roce 2002 40,7 let, přičemž ženy mají delší průměrný věk než muži.

6. Tabulka - Celková charakteristika v okrese Pardubice rok 2003

Počet obyvatel	(stav ke dni 31.12.2003)	159 910 osob
Počet obyvatel v produktivním věku	(stav ke dni 31.12.2003)	105 975 osob
Počet ekonomicky aktivních obyvatel	VŠPS pro IV.Q 2003	81 729 osob
Počet pracovních míst u organizací	stav ke dni: 31.12.2003	85 284 osob
Počet OSVČ	stav ke dni: 31.12.2003	16 285 osob
Počet žáků s ukončenou ZŠ	Škol. rok 2002 – 2003	1 816 osob
Počet nových absolventů SŠ,ISŠ,SOU	Škol. rok 2002 – 2003	2 354 osob
Z toho: z okresu Pardubice	Škol. rok 2002 – 2003	1 530 osob
zájem o další studium	Škol. rok 2002 – 2003	967 osob
nástup do pracovního poměru	Škol. rok 2002 – 2003	563 osob
Průměrný počet volných míst	rok 2003	557 míst
Průměrný počet uchazečů o zaměstnání	rok 2003	5 271 osob
Průměrná míra nezaměstnanosti	rok 2003	6,5 %

Zdroj: Úřad práce Pardubice

7. Tabulka - Počet ekonomicky aktivních obyvatel v Pardubicích

Rok	Počet obyvatel			Celkem	Ekonomicky aktivní
	0– 14	15 – 59	60+		
1991	18 692	60 296	16 237	95 225	52 389
1998	14 786	60 550	17 168	92 495	x
1999	14 214	60 278	17 577	92 069	x
2000	13 666	59 800	17 843	91 309	x
2001	12 815	58 614	18 742	90 171	43 368
2002	12 477	58 235	19 013	89 725	x
2003	12 112	57 204	19 425	88 741	x

Zdroj: ČSÚ, krajská reprezentace Pardubice

x – údaj není k dispozici

Největší počet zaměstnanců v Pardubickém kraji, okrese a městě Pardubice je evidováno v průmyslu, poté následuje školství, zemědělství a stavebnictví. Logicky nejvíce mzdových prostředků je vypláceno v průmyslu. Avšak co se týká výše průměrných měsíčních mezd je na prvním místě sektor peněžnictví a pojišťovnictví, následuje stavebnictví a doprava, pošty a telekomunikace. Oproti peněžnictví je v průmyslu mzda nižší o 46 %.

Za okres Pardubice bylo celkem 48 813 zaměstnanců, bylo vynaloženo 6.670.604,- tis. Kč na mzdy a průměrná mzda v okrese Pardubice byla 15.637,- Kč.

2.2.1.1 Nezaměstnanost obyvatel

8. Tabulka - Statistika Úřadu práce Pardubice

a) Počet nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti (MN)

Rok	ČR		Okres Pardubice		Město Pardubice	
	Počet (tis.)	MN	Počet	MN	Počet	MN
2000	457,37	8,8	4 479	5,52	2 584	5,30
2001	461,92	8,9	4 579	5,59	2 430	5,27
2002	514,44	9,8	5 114	6,25	2 592	5,62
2003	521,04	10,3	5 861	7,17	2 929	6,17

Zdroj: Úřad práce Pardubice

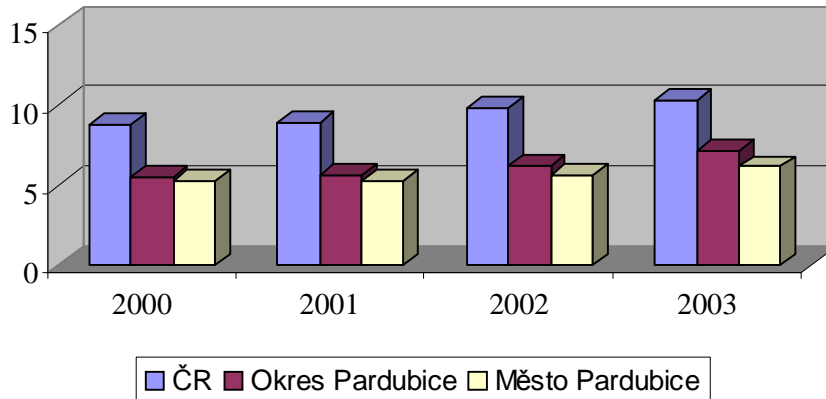
b) Výše finančních prostředků vynaložených na soc. dávky vyplácené městem (v mil. Kč)

Rok							
1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
20,2	18,6	22,5	35,7	60,3	51,9	53,4	80,5

Zdroj: Magistrát města Pardubice – odbor sociálních věcí

Pozn.: od roku 2000 včetně městských obvodů, od roku 2003 včetně obcí s rozšířenou působností

2) Graf - Míra nezaměstnanosti v ČR, v okrese a městě Pardubice



Míra nezaměstnanosti činila v roce 2003 ve městě Pardubice 6,17 %, což je nárůst oproti roku 2002 o 0,55%. Přesto je míra nezaměstnanosti v Pardubicích stále menší než hodnota za okres Pardubice i za celou republiku.

K 31.12. 2003 úřad práce evidoval 5861 uchazečů o zaměstnání. V průběhu roku se počet uchazečů zvýšil o 747 osob, tj. o 12,7%.

2.2.2 Oblast sociální a zdravotnictví

Od roku 1997 do roku 2004 bylo z rozpočtu města na sociální služby a zdravotnictví vyčleněno celkem 648.933 tis. Kč.

9. Tabulka - Výdaje města Pardubice na soc. služby a zdravotnictví – skutečný rozpočet

Rok	Výdaje města na soc. služby a zdravotnictví v tis. Kč			Celkový rozpočet města v tis. Kč
	Celkem	Vlastní zdroje	Dotace	
1997	80 211	55 001	25 210	914.558
1998	57 708	24 545	33 163	1.121.879
1999	75 692	24 905	50 787	1.414.100
2000	79 113	17 883	61 230	1.436.485
2001	87 488	22 491	64 997	1.519.804
2002	50 541	13 351	37 190	1 537 150
2003	108 758	26 775	81 983	1 546 319
2004*	109 422	109 422	0	1 667 340
Celkem	648 933	294 373	354 560	11 157 635

Zdroj: Magistrát města Pardubice – ekonomický odbor, * upravené rozpočty

2.2.3 Kultura

Do oblasti kultury, sportu a cestovního ruchu bylo v letech 1997 – 2003 vynaloženo celkem 1.130.298,- tis. Kč. Sledované údaje se těžko posuzují, neboť jednotlivé oblasti existují samostatně od roku 2001. Do roku 2001 byly součástí odboru sociálních věcí.

10. Tabulka - Výdaje do oblasti kultury, sportu a cestovního ruchu – skutečné rozpočty

Rok	Výdaje města do kultury, sportu a cestovního ruchu v tis. Kč			Celkový rozpočet města v tis. Kč
	Celkem	Vlastní zdroje	Dotace	
1997	117 261	114 846	2 415	914.558
1998	98 936	90 499	8 437	1.121.879
1999	146 104	144 421	1 683	1.414.100
2000	157 940	156 027	1 913	1.436.485
2001	114 277	100 235	14 042	1.519.804
2002	178 362	165 371	12 991	1 537 150
2003	139 321	133 082	6 239	1 546 319
2004*	178 097	163 097	15 000	1 667 340
Celkem	1 130 298	1 067 578	62 720	11 157 635

Zdroj: Magistrát města Pardubice – ekonomický odbor

* upravené rozpočty

Město Pardubice je významným kulturním střediskem celého okresu, ale i kraje. Ve městě je poměrně velké množství kulturních zařízení regionálního a celostátního významu, z nichž nejvýznamnější jsou Východočeské divadlo, Komorní filharmonie, Východočeská galerie a Východočeské muzeum.

Kromě výše uvedených zařízení jsou zde i další subjekty, jako např. základní umělecké školy, folklórní, taneční, divadelní, pěvecké soubory, hudební kapely a orchestry, Evropský spolkový dům (mimo jiné sídlo British Center, Alliance Française a Goethe institutu).

Mimo jiné se v Pardubicích každoročně koná 17 velkých kulturních a společenských akcí jako Pardubické hudební jaro, Mezinárodní folklórní festival, Městské slavnosti, festival pěveckých sborů, taneční soutěž o Perníkovou pantofli, Zámecké slavnosti, Aviatická pouť a mnoho dalších. Kromě toho nabízejí výjimečnou ucelenou památkovou rezervaci, jejíž dominantou je historické jádro města se Zelenou bránou a zámekem.

2.3 Dopravní zařízení a sítě

Silniční doprava

Dopravní připojení města Pardubice na vyšší dopravní síť vychází z tras sítě komunikací D 11: Praha – Hradec Králové a R 35: Hradec Králové (D 11) – Vysoké Mýto – Olomouc. Základní komunikační síť města doplňuje komunikace I/37 směrem na jih. Tato komunikace má především regionální význam, spojuje aglomerace Chrudim – Pardubice – Hradec Králové, vzdáleněji pak připojení území na jižní směry s napojením na D1. Výstavbou D11 dojde pravděpodobně k přerozdělení dopravních zátěží ve východních Čechách. Z hlediska složení dopravy mají Pardubice specifický model. Cca 61 % dopravy tvoří doprava vnitřní, 37 % doprava cílová a 2 % doprava tranzitní.

Železniční doprava

Železniční stanice Pardubice je významnou stanicí celostátního významu. Leží současně na dvou koridorech, na kterých probíhá modernizace:

Německo – Děčín – Praha – **Pardubice** – Brno – Rakousko, Slovensko

Německo – Cheb – Plzeň – Praha – **Pardubice** – Ostrava – Polsko, Slovensko

Letecká doprava

V Pardubicích je mezinárodní letiště se smíšeným civilním a vojenským provozem pro lety IFR a VFR zařazené do sítě 5ti páteřních letišť ČR. Letiště je umístěno cca 4 km od centra města a 2 km od nádraží na trati Praha – Vídeň s kontejnerovým překladištěm. Civilní

letišť v Pardubicích je letištním hraničním přechodem. V roce 2003 bylo na tomto letišti uskutečněno 1140 pohybů civilních letadel a bylo odbaveno 29 094 cestujících. Uskutečnilo se i několik cargo letů velkokapacitními letadly IL – 76. Celkem bylo odbaveno 270 t nákladů a zboží.

Vodní doprava

Splavnění Labe do Pardubic a vybudování multimodálního logistického centra, jehož součástí je přístav v Pardubicích, je dlouhodobým záměrem. Pro multimodální logistické centrum je na území Pardubic rezervováno území na levém břehu Labe mezi Svítkovem a Srnojedy. Plocha o výměře cca 102 ha je dělena takto:

- Veřejný přístav
- multimodální logistické centrum
- Území „zimního přístavu“

2.4 Životní prostředí

Kvalita ovzduší

Město Pardubice se z hlediska ochrany ovzduší nachází v poměrně zranitelné oblasti a to vlivem velkých chemických podniků a také z důvodu silné automobilové dopravy.

Nutno konstatovat, že díky přechodu většiny zdrojů znečišťování na paliva, která jsou pro stav ovzduší příznivější, se ovzduší ve městě Pardubice podstatně lepší a proto nebylo v poslední době – tj. v době platnosti z.č.86/2002 Sb., o ochraně ovzduší zařazeno mezi oblasti se zhoršeným ovzduším. V současné době již není aktuální znečišťování ovzduší SO₂, ale především NO_x vlivem zvýšené intenzity dopravy. Mezi hlavní znečišťovatele mimo dopravu patří Elektrárna Opatovice nad Labem a Elektrárna Chvaletice, Aliachem (dříve Semtín, Synthesia), Paramo Pardubice. Neustále se zvyšuje podíl znečištění ovzduší ze silniční dopravy. Hodnocení obsahu škodlivin z ovzduší probíhá od roku 1991 rovněž měřicím vozem HORIBA.

11. Tabulka - Roční průměry (v $\mu\text{g.m}^{-3}$) – rok 2003 (30ti min. koncentrace)

jednotka $\mu\text{g.m}^{-3}$	oxid siřičitý		oxidy dusíků		Prach PM10		oxid uhelnatý		ozon	počet hodnot
	R	500 P	R	200 P	R	500 P	R	10000 P	R	
Lázně Bohdaneč	36,3	90,9	76,0*	244,0	20,9	121,2	500	1100	36,3	105
Nám. Republiky	9,2	29,4	149,6*	493,1	25,1	99,8	900	2600	32,3	111

Paramo	14,1	169,4	109,3*	647,6	24,5	84,7	600	2300	36,1	99
Polabiny II	12,2	115,8	31,9*	239,9	22,1	114,7	500	3400	46,0	108
Palacha/Pichlova	12,1	50,8	118,7*	365,8	23,7	72,5	1100	2900	34,5	94
Rosice	8,1	28,5	36,1*	257,2	16,6	52,5	400	1400	44,1	114
Rybitví	12,3	86,7	38,4*	174,8	18,8	47,9	400	1500	40,9	102

R roční průměr

P překročení imisního limitu

** překročení limitu ochrany ekosystému*

Kvalita vody

Pardubice se nacházejí na soutoku řek Labe a Chrudimky v oblasti rozsáhlých labských písčitých náplavů, které dobře akumulují vodu. Kvalita povrchových vod se v posledním období výrazně zlepšila, neboť byly realizovány čistírny odpadních vod u významných znečišťovatelů, kteří produkují odpadní vody.

Pro produkci pitné vody jsou rozhodující zejména, co do vydatnosti a plochy, kvarterní sedimenty Labe, Chrudimky a Loučné šterkopískového složení. Dalším zdrojem je prameniště Nemošice. Předmětné území je pokryto rozvedem pitné vody tzv. Vodárenskou soustavou Východní Čechy, která propojuje i jiné zdroje pitné vody mimo těsné okolí Pardubic a tudíž nehrozí akutní nedostatek pitné vody. Tuto soustavu provozují Vodovody a kanalizace Pardubice a.s.

Kvalita půdy

Půdní fond v okolí města je charakterizován vysokým podílem orné půdy a malým podílem lesní půdy a velkým úbytkem zemědělské půdy vlivem intenzivního rozvoje průmyslu a infrastruktury a rozvojem sídlišť v posledních desetiletích. V poslední době se tento trend poněkud zmírnil. Půda v okolí Pardubic je ve svých typech a druzích podřízena geomorfologii území. V okolí Pardubic se vyskytují především úrodné hluboké hnědozemě, místy černozemě.

Na znečištění půdy se podílel provoz letiště v Pardubicích. Z hlediska znečištění půdy lze říci, že půda – pokud se ještě ZPF v těchto oblastech nachází, je znečištěna v okolí průmyslových závodů a v oblasti vlakového nádraží. Pokud se týká znečištění půdy v okolí komunikací lze říci obecně, že komunikace silně zatížené dopravou jsou v nejbližším okolí kontaminovány olovem z výfukových plynů.

2.5 Strategická vize města

Řídící komise navrhla strategickou vizi do roku 2010. Tato vize bude základním

východiskem akčních plánů v jednotlivých kritických oblastech.

Změnit nepříznivý demografický vývoj v počtu obyvatel a současně změnit věkovou strukturu obyvatel města v horizontu 10 – 15 let tak, že:

- a) počet obyvatel města překročí 100 000
- b) věkový průměr obyvatel v jednotlivých věkových kategoriích poklesne pod současné celostátní průměry

Ekonomická prosperita města bude spojena s rozvojem jak velkých, tak malých a středních firem ve sféře průmyslu, obchodu a služeb.

Pardubice se soustředí na efektivní využití své výhodné geografické polohy, výborné dopravní dostupnosti a flexibilní pracovní síly.

Zvýšení vzdělanostní, etické a kulturní úrovně obyvatel.

3 Analýza a hodnocení rozvoje regionu Pardubic

3.1 Globální cíle

3.1.1 Ekonomický rozvoj:

Pardubice budou vytvářet podmínky pro rozvoj podnikání a současně usilovat o získání investorů.

Tímto globálním cílem dává komise najevo, že pro město jsou stejně důležité jak velcí investoři, kteří se rozhodnou pro investici na zelené louce, tak malé a střední podnikání, jehož podpora není tak mediálně přitažlivá, ale které obvykle vytváří nadpoloviční většinu nových pracovních příležitostí.

3.1.2 Doprava:

Pardubice budou vytvářet podmínky pro zlepšení vlastní dopravní dostupnosti a rozvoj všech druhů dopravy ve vzájemném souladu. Město bude rozvíjet provázaný a funkční systém vnitřní dopravy (zejména cyklistické a pěší stezky, doprava v klidu a MHD). Ve spolupráci s Pardubickým krajem a Univerzitou Pardubice DFJP bude usilovně pracovat na vybudování funkčního IDS (Integrovaný dopravní systém).

Tento globální cíl vychází z předpokladu, že město bude ve spolupráci s ŘSD a Pardubickým krajem řešit otázky vnějších a vnitřních okružních systémů. V otázce dopravy

městské a příměstské ve spolupráci s Pardubickým krajem a Univerzitou Pardubice vytvoří jednotný IDS.

3.1.3 Životní prostředí:

Pardubice budou minimalizovat negativní dopady zejména výroby, dopravy a podnikání na stav životního prostředí a zlepšovat trvale kvalitu obytného prostředí ve městě tak, aby se stalo městem pro lepší život lidí.

Vztah životního prostředí k ekonomickému rozvoji města bývá ambivalentní a komise uznává, že rozvoj výroby a dopravy s sebou může nést negativní vlivy na životní prostředí. Komise se dále domnívá, že do kapitoly "životní prostředí" patří i tzv. "obytné prostředí" a doporučuje komisi pro strategický rozvoj, aby při sestavování akčních plánů pracovala s touto širší definicí.

3.1.4 Lidské zdroje:

Pardubice budou posilovat pozici města tím, že budou hrát roli iniciátora a organizátora projektů regionálního a nadregionálního významu a budou na této úrovni nabízet turistické produkty, kulturní, vzdělávací, zdravotní, sociální a sportovní příležitosti v návaznosti na historické tradice.

Vychází se z toho, že město Pardubice se stane centrem regionu právě plněním úlohy organizátora a iniciátora projektů a akcí regionálního a nadregionálního významu. Výhodou Pardubic jsou historické tradice v této činnosti a podniky umístěné ve městě (Univerzitou Pardubice počínaje a Velkou Pardubickou konče).

3.2 Podrobněji kritická oblast Lidských zdrojů

Hlavní cílem je oživení bytové výstavby ve městě, zvýšení ekonomické aktivity města a změna nepříznivého demografického vývoje. Dnes město nabízí více možností pro bydlení. Jednou z nich je výstavba nových bytů na již stávajících domech, tzv. „půdní vestavby“. Kromě toho město vymezuje v územním plánu lokality, jejichž pozemky se následně snaží získat do svého vlastnictví za účelem přípravy těchto lokalit pro bydlení.

Vytvoření komunitního plánu sociálních služeb je základem pro tvorbu sociální koncepce města. Na jeho základě bude město usilovat o efektivnější využívání finančních prostředků v oblasti poskytování sociálních služeb v závislosti na konkrétních potřebách jednotlivých skupin občanů. V rámci rovného přístupu občanů ke všem poskytovaným službám je třeba

systémově přistupovat k bezbariérovosti (tedy rovnému přístupu do budov, na komunikace apod.). S ohledem na skutečnost, že rovný přístup nemají většinou zajištěni lidé, kteří jsou určitou měrou ve společnosti znevýhodněni, je koordinace bezbariérovosti úkolem pro sociální oblast. V dnešní době se viditelně mění etnická skladba obyvatelstva Pardubic včetně cizinců. Vzhledem k očekávanému vývoji bude město jednak vytvářet potřebné materiálně technické, organizační, personální a finanční podmínky, jednak využívat stávající.

Pardubický kraj či celé východní Čechy dosud plně nevyužívají svého potenciálu v oblasti cestovního ruchu a pro město to platí dvojnásob. Rozvoj cestovního ruchu pomůže vytvořit nová pracovní místa a přinese potřebný vnější zdroj financí do regionu. Pardubice mají šanci hrát významnou roli při pořádání např. hvězdicových zájezdů, specializované turistiky (koně, dostihy), které by spojily využití zajímavostí v celém kraji spolu s ubytovacími kapacitami a nabídkou kulturních programů. V oblasti kultury, sportu a vzdělávání jde především o posílení regionálních proporcí subjektů a aktivit na území města. Podporou činnosti se rozumí podpora jak stávajících subjektů a povýšení jejich úrovně a významu z městské a regionální, tak podpora vzniku nových aktivit, které dosud ve městě chybí. Příkladem může být vznik víceúčelové sportovní haly či vytvoření kulturně-klidové zóny Tyršovy sady, vznik obchodního centra nebo podpora Univerzity Pardubice při rozvoji dalších studijních programů.

A. Bydlení: **Připravit vhodnou lokalitu pro individuální bytovou výstavbu.** Bytový odbor vytipuje vojenské pozemky vhodné pro individuální bytovou výstavbu.

B. Oblast sociální a zdravotnictví: **Podporovat rovnost přístupu k využívání prostor ve městě.** Odbor sociálních věcí bude iniciovat a podílet se na vydání mapy bezbariérových Pardubic.

C. Vzdělávání: **Přilákat a udržet mladé lidi ve městě širokou nabídkou celoživotního vzdělávání.** Odbor školství bude projednávat s řediteli a zřizovateli škol na území města koncepci rozvoje se zaměřením na zavádění žádoucích nových studijních a učebních oborů na středních a vyšších odborných školách a programů celoživotního vzdělávání.

D. Kultura: **Rozvíjet podmínky pro kulturní život v Pardubicích (Pardubice – město kultury a sportu).** Odbor kultury, sportu a cestovního ruchu bude podporovat vytvoření tradice pořádání pravidelného prestižního uměleckého festivalu mezinárodního významu.

E. Sport: **Rozvíjet podmínky pro sport ve městě.** Město vybuduje víceúčelovou sportovní halu a ve spolupráci s univerzitou a jejím sportovním zázemím zvýší možnost jejich

společného využívání veřejností a pořádání větších sportovních akcí.

F. Cestovní ruch: **Podpořit rozvoj cestovního ruchu v Pardubické aglomeraci a zvýšit úroveň poskytovaných služeb.** Město podpoří vybudování nadstandardního, čtyř až pěti-hvězdičkového hotelu, nejlépe v blízkosti městského centra, který bude poskytovat kvalitní služby

3.2.1 Vybrané oblasti bydlení, kultura, sport, jejich záměry, cíle a strategie

Bydlení

Záměr	Přípravit vhodnou lokalitu pro individuální bytovou výstavbu.			
cíl	Pomoc města při přípravě individuální bytové výstavby.	strategie	zpracuje architektonickou a urbanistickou studii na plochy pro individuální bytovou výstavbu.	2005
Záměr	Získat do vlastnictví města pozemky vhodné pro bydlení z různých forem vlastnictví a vytipovat vhodné proluky k zastavění v souladu s územním plánem města.			
cíl	Zajistit plochy pro rozvoj různých forem bydlení.	strategie	zpracovat studii pro lokality Cihelna, Svítkov, plochy po armádě ČR.	2005
Záměr	Realizovat půdní vestavby, střešní nástavby a prostorové přestavby.			
cíl	Získat nové bytové jednotky v zastavěném území	strategie	realizovat půdní vestavby na půdách obytných domů	2004
Záměr	Podporovat finanční a jiné formy účasti města na bytové výstavbě.			
cíl	Změnit nepříznivý demografický vývoj a udržet mladé lidi ve městě.	strategie	realizovat podpůrný program pro bydlení	trvale
			realizovat formy účasti města na výstavbě nových bytových domů	trvale

Kultura

Záměr	Rozvíjet podmínky pro kulturní život v Pardubicích (Pardubice – město kultury a sportu).			
cíl	Vytvořit další prostor pro naplnění volného času se snahou rozvíjet vzdělanost obyvatel a zvyšovat jejich zájem o kulturu.	Strategie	podporovat větší zapojení historického centra města do kulturního dění	Trvale
			podporovat a pomáhat rozvoji spolků a spolkového života rozšířením možností k jejich setkávání	Trvale
			spolupracovat s krajem na vylepšení image Východočeské galerie	Trvale
cíl	Vytvořit finanční zdroje a prostory pro rozvoj kultury v Pardubicích. služeb.	Strategie	aktivně se zaměřit na vícezdrojové financování kultury	Trvale
			vytvářet podmínky pro rozvoj kultury	Trvale
			umožňovat nebo zprostředkovávat využití vhodných prostor	Trvale
			opravovat a udržovat památky i ostatní drobné architektury	Trvale

Sport

Záměr		Rozvíjet podmínky pro sport ve městě.		
cíl	Rozvíjet možnosti pro sportovní využití občanů a tím pozitivně ovlivňovat migraci a demografický vývoj ve městě	Strategie	Vybudovat víceúčelovou sportovní halu a ve spolupráci s Univerzitou Pardubice a jejím sportovním zázemím zvýší možnost jejich společného využívání veřejností a pořádání větších sportovních akcí.	8/2006
			Zrekonstruovat basketbalovou halu na Dukle pro mládežnický a výkonnostní basketbal.	9/2004
			Provést generální opravu Plaveckého areálu Pardubice	2008
			Vytvořit kvalitní fotbalové plochy a podmínky pro rozvoj fotbalu	2007
			Vybudovat další hřiště pro hokejbal	7/2006
			Určit vhodnou lokalitu pro vybudování tenisového areálu	12/2005
			Vybudovat další tartanovou atletickou dráhu	9/2006
			Vytvářet plácky a hřiště v zástavbách	Trvale
			Zkvalitňovat školní hřiště a tělocvičny	Trvale
			Vytvořit další skate parky a běžecké a bruslařské stezky	2007
cíl	Koordinovat vytváření ekonomických a materiálních podmínek pro sport.	Strategie	opravovat a udržovat stávajících zařízení	Trvale
			konceptně podporovat sport po stránce ekonomické a materiální	Trvale
			Propagovat pardubické cyklostezky, cyklotrasy v okolí, areály sportovního využití, park vodních sportů, skate areál a ostatní sportovní areály k podpoře image města také jako města sportu.	Trvale
			vydá propagační brožuru o sportu a sportovních zařízeních ve městě	2005
cíl	Vytvořit podmínky pro udržení a další rozšíření lidského potenciálu dobrovolných i profesionálních trenérů a funkcionářů.	Strategie	Ekonomicky podporovat sportovní kluby ve městě, především ty, v kterých pracují kvalifikovaní trenéři s mládeží.	Trvale
			pravidelně oceňovat práci trenérů a funkcionářů za práci s mládeží.	Trvale

3.3 SWOT analýzy, konkrétní výsledky a současná situace plnění stanovených strategií

3.3.1 Bydlení

Vzhledem k velkému počtu prodaných městských bytů a lokalit pro rozvoj bydlení se dá říci, že tato oblast je všeobecně silnou stránkou města. Slabými stránkami jsou především velké množství bydlení sídlištního typu a na to navazující nedostatek parkovacích kapacit

Silné stránky

- ü Odstranění vad panelové výstavby a zateplení domů na obecních domech je již provedeno
- ü Probíhající privatizace, počet prodaných bytových jednotek a zpětný tok finančních prostředků z privatizace bytů zpět do bydlení.
- ü Počet bytových jednotek zvláštního určení městu zatím stačí pro vyřešení naléhavých případů (tj. domy s pečovatelskou službou, pro invalidy) – ve výhledu nedostačující
- ü Bilance nárůstu počtu bytů ve stávajících plochách bydlení
- ü Převládající podíl bytů z druhé poloviny 20. století/byty I. kategorie
- ü Potenciál ploch pro rozvoj bydlení, zejména nízkopodlažní formy
- ü Bydlení v kompaktní zástavbě s dostupnou občanskou vybaveností a propojením MHD, s kompletní nabídkou inženýrských sítí a médií (voda, kanalizace, teplo, plyn, elektro apod.)
- ü Existence koncepce komunální bytové politiky města
- ü Bilance počtu bytů na zastavitelných územích a na územích s funkční a prostorovou přestavbou
- ü Bilance nárůstu počtu bytů ve stávajících plochách bydlení
- ü Přiměřený podíl bytů v RD a dostatečné plochy pro výstavbu RD
- ü Byty v povodňovém území bez ochrany
- ü Protipovodňová ochrana města v realizaci
- ü Využití lokalit u kasáren Hůrka k speciálním formám bydlení (tj. pro startovací a sociální bydlení)
- ü Vymezení sektorů (lokalit) a postupu zástavby ploch bydlení

Slabé stránky

- ü V centrálním území klesá podíl bytů (územní plán města umožňuje do 30 % podílu změnit)

- ü Nedostatek ploch pro dopravu v klidu (tj. parkování) – centrum, Dubina a Polabiny
- ü Malé plochy bydlení městského charakteru – převládá bydlení sídlištní–předměstské (stále se mění nabídkou ploch v jiný poměr)
- ü Stávající bydlení v lokalitách zasažených zhoršeným životním prostředím/pod letišťem Dukla, Paramo Svítkov, Semtín Doubravice a z hlediska dopravy Drážka a ul. Palackého
- ü Lokality stávajícího bydlení v bezpečnostně exponovaných lokalitách Přednádraží a Doubravicích
- ü Nevyhovující životnost převládající panelové technologie a velikostní standardy bytů v domech z 2. poloviny 20. století /nedostupnost získat dotace na opravy panelových domů v soukromém vlastnictví/
- ü Okrajové lokality s nekompletní technickou (severovýchodní sektor) a občanskou (Dražkovice, Černá za Bory) vybaveností a MHD.
- ü Neexistující informační systém (GIS) z pohledu vlastnictví pozemků jednotlivých subjektů, tj. města, Pozemkového fondu, Pardubický kraj resp. státu, fyzických a právnických subjektů
- ü Protipovodňová ochrana města v realizaci.
- ü Nepřípravenost realizace kanalizace severovýchodního sektoru a kompletnosti protipovodňových opatření Spojilského odpadu (připravena do fáze projektové dokumentace)
- ü Neexistence prognózy potřeby bytů do r. 2015
- ü Chybí strategická koncepce v oblasti získávání pozemků pro bydlení od Pozemkového fondu, Krajského úřadu a státu pro potřebu bytové politiky města – pozemky určené územním plánem města pro bydlení byly od PF získány do vlastnictví města
- ü Nedostatek kapacit pro ubytování vysokoškoláků

Příležitosti

- ü Změna postupu nakládání s neplatiči – způsobu vymáhání pohledávek / řeší se/
- ü Funkční přestavba (asanace) pozemků bývalého areálu Železničního vojska, továrny Prokop a teplárně pro bytovou výstavbu.
- ü Získat lokalitu armády na Vinici pro bydlení
- ü Průběžná (soustavná) aktualizace koncepce komunální bytové politiky města
- ü Permanentní změny Územního plánu města Pardubic

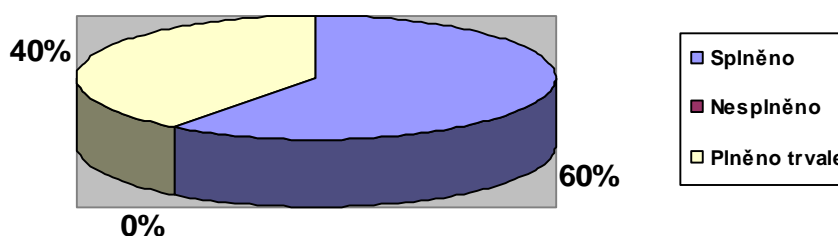
- ü Zpracování přehledu dle jednotlivých vlastníků pozemků (Pozemkový fond, Okresní úřad, ČR, Magistrát města Pardubic)
- ü Dobudování protipovodňové ochrany města.
- ü Budoucí byt. výstavbu bude příznivě ovlivňovat rozvoj průmysl. zóny a ostatní intenzivní faktory.
- ü Podpora zvýšené nabídky ubytování pro vysokoškoláky formou pronájmu volných ubytovacích kapacit(soukromých, města, ostatních zařízení)

Hrozby

- ü Finance z privatizace bytů dávat na rozvoj a ne na opravy stávajícího
- ü Neoprávněné užití pozemků z důvodu neznalosti vlastnických poměrů k pozemkům zakládá jejich nesprávné funkční využití
- ü Nebezpečí stoleté vody, možnost škod z titulu záplavy, resp. Povodně
- ü Stávající provozy likérky Hobé v prostoru před nádražím ČD (kolize funkční-nebezpečné provozy)
- ü Úbytek a stárnutí obyvatelstva města.
- ü Nerealizované projekty dopravní infrastruktury jako je D11, R35, splavnění Labe a vybudování přístavu a obchvatové komunikace
- ü Rozvoj průmyslové zóny a ostatních podnikatelských záměrů může omezovat nedostatek pracovní kapacity nedostatečné bytové výstavby.

Konkrétní výsledky plnění v oblasti bydlení

3) Graf - Plnění strategií v oblasti bydlení



Plnění: ORS pořídil urbanistickou studii na území Nemošice, Svítkov (majetek města) a Cihelna pro individuální bytovou výstavbu. Řadu dalších lokalit pro rodinné domky zpracovali soukromí investoři na pozemcích soukromých investorů, k těmto lokalitám se vyjadřujeme z pohledu naší kompetence. Cihelna a Svítkov jsou zpracovány. Plochu po

armádě, kterou jedinou město získalo, zpracována je a bude na ni vypsáno výběrové řízení na developera.

Cose týče poskytování nevratné finanční dotace z rozpočtu města – fondu bydlení ve výši 50.000,- Kč na každý nově vybudovaný byt na území města, tak od roku 2002 bylo schváleno 180 žádostí o poskytnutí finančního daru, jedná se o výstavbu 495-ti nových bytových jednotek, tj. vyplacení 24,750.000,- Kč. K 31. 12. 2005 byla vyplacena částka ve výši 10,500.000,- Kč, tj. 210 nově vybudovaných bytů. Zbývá vyplatit 14,250.000,- Kč, tj. 285 nově vybudovaných bytů. Dále bylo vyplaceno 19,722.000,- Kč za výstavbu 304 bytových jednotek BD Poseidon a 16,033.000,- Kč za výstavbu 230 bytových jednotek BD Dubina.

Bytový odbor realizoval výstavbu dvou půdních vestaveb v bytovém objektu ve vlastnictví statutárního města Pardubic v ulici Češkova.

Ve věci účasti města na výstavbě nových bytových domů v souladu se schválenou koncepcí lze konstatovat, že se vše bude odvíjet právě v rovině potřebných finančních prostředků. Odbor správy obecního majetku bude zřizovat Komisi pro koncepci a strategii bydlení. Komise by měla sloužit pro podporu a výstavbu bytů v Pardubicích.

3.3.2 Kultura

Vzhledem k velké tradici města v oblasti kultury je tato oblast všeobecně silnou stránkou města. Bylo by třeba ještě více využívat historického centra města. Nedostatek peněžních prostředků se projevují i nedostatkem prostor pro veškeré druhy amatérské činnosti.

Silné stránky

- ü Profesionální Východočeské divadlo, Komorní filharmonie a Kulturní dům
- ü Široká paleta oblastí zájmové umělecké činnosti
- ü Již vytvořená tradice městských slavností a mnoha dalších akcí
- ü Tradice mezinárodních festivalů pěveckých sborů a mezinárodního folklórního festivalu
- ü Působení uměleckého školství – Konzervatoř Pardubice, ZUŠ
- ü Propracovaný dotační systém z fondu kultury
- ü Existence alternativní scény – Divadlo "29"
- ü Východočeské muzeum a Východočeská galerie
- ü ESD – vysoká míra občanských spolkových aktivit

Slabé stránky

- ü Potíže s financováním oprav kulturních památek
- ü Absence mezinárodního uměleckého festivalu (divadelního, hudebního, filmového)
- ü Málo kulturních akcí v historickém centru města
- ü Nedostatek vhodných prostor využitelných jako zkušebny či dílny pro amatérskou divadelní, hudební nebo taneční a výtvarnou činnost
- ü Chybějící víceúčelový sál s výbornou akustikou, špičkovou technikou a zázemím
- ü Nízká návštěvnost Východočeské galerie a její působení vůči veřejnosti
- ü Nedostatek výstavních prostor pro prezentaci výtvarníků

Příležitosti

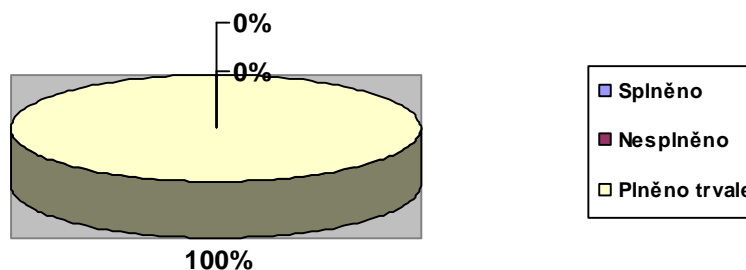
- ü Užší spolupráce s krajem při spolufinancování nadměstských aktivit
- ü Větší využití blízkosti Prahy pro "dovážení" špičkových kulturních pořadů
- ü Po vstupu do EU využití mnohých podpůrných fondů, hlavně s našimi partnerskými městy
- ü Využití Tyršových a Bubeníkových sadů
- ü Zvýšení návštěvnosti Východočeské galerie
- ü Více zapojit historické centrum města do kulturního dění (zámecké valy, Příhrádek atd.)
- ü Využití víceúčelového sálu Univerzity Pardubice
- ü Vznik krajské galerie
- ü Vybudování multifunkčního letního areálu a multikina

Hrozby

- ü Stoupající náklady na provoz Východočeského divadla, Komorní filharmonie a kulturních domů při stagnujícím rozpočtu města
- ü Případné ekonomické potíže veřejných rozpočtů se mohou projevit na menším zájmu o kulturu
- ü Neochota dostatečně podporovat kulturu ze strany města, kraje i státu
- ü Odchod sponzorů z kultury

Konkrétní výsledky plnění v oblasti kultury

4) Graf - Plnění strategií v oblasti kultury



Plnění: Grant, Zámecké léto s minulostí, Putování časem a prostorem, akce na Příhradku v Pardubicích a na zámku v Pardubicích - dobové zábavy, hry, řemesla a válečnictví v různých historických epochách a světadílech. Dotace z kulturního fondu 100 000,- Kč, . Podpora formou prezentace a propagace spolků v rámci podzimních městských slavností. Pprobíhají pracovní schůzky se zástupci PK odboru kultury, kde je mimo jiné řešena i otázka Východočeské galerie. Dotace z kulturního fondu 30 000,- a 27 000,- Kč, Participace na festivalu Pardubické hudební jaro 2005, dotace z kulturního fondu 300 000,- Kč Participace na festivalu Grand festival smíchu, dotace z kulturního fondu 200 000,- Kč Participace na festivalu Mezinárodní festival dětských a mládežnických pěveckých sborů, dotace z kulturního fondu 150 000,- Kč . Participace na festivalu Mezinárodní folklórní festival. Pardubice-Hradec Králové, dotace z kulturního fondu 150 000,- Kč

Z hlediska snahy o dotace z EU, připraveny ke schválení nové podmínky pro přidělování dotací z kulturního fondu, spolupráce s partnerskými městy zahájena při akci Pardubice Evropě, jinak probíhá tradiční účast na hudebním festivalu v Rosignanu, spolupráce při mezinárodním Plenéru v Pardubicích, nově Festival smíchu s mezinárodní účastí – je zpracován a v roce 2005 bude podán projekt z programu Culture 2000 na kterém spolupracujeme s partnerskými městy. Spolupráce s partnerským městem - na folklórní festival SURVA, Pernik, Bulharsko odjíždí skupina umělců z UVU Pardubicka.

Rezidenční ateliér – projednáno v kulturní komisi, v současnosti probíhají jednání mezi MRF Pardubice a UVU Pardubicka o podmínkách fungování rezidenčního ateliéru.

Magistrát města Pardubice vlastní 4 památkové objekty – radnice, Zelená brána, morový sloup na Pernštýnském náměstí a pomník bratranců Veverkových

V loňském roce byla na opravu těchto památek vynaložena částka 16,1 mil. Kč.

Soukromí vlastníci kulturních památek mohou žádat o dotaci v rámci Programu městské památkové péče. Vedle dotací jsou další finance také vypláceny na přímé žádosti

3.3.3 Sport

Sport je další velice silnou stránkou města s širokým spektrem sportovních zařízení. Bude však nákladné přebudování některé stávajících zařízení. Bylo by třeba se zaměřit na širokou veřejnost a zpřístupnit některé plochy ke spontánnímu sportovnímu využití.

Silné stránky

- ü Tradice řady sportů
- ü Tradice řady akcí celostátního a mezinárodního významu (Velká pardubická, Zlatá přilba, Juniorka)
- ü Široká základna pro výkonnostní a mládežnický sport
- ü Dva areály vodních sportů
- ü Plochodrážní stadion
- ü Dostihové závodiště
- ü Moderní víceúčelová Duhová aréna
- ü Existence přírodních koupališť (zejména písňáků) v blízkosti města.
- ü Otevřená některá hřiště u ZŠ a TJ pro veřejnost
- ü Městský atletický stadion
- ü Propracovaný dotační systém z fondu sportu

Slabé stránky

- ü Zastaralost některých sportovních zařízení v majetku města i v majetku sportovních klubů
- ü Chybějící fotbalový stadion
- ü Chybějící umělá tráva pro fotbalisty
- ü Málo sportovních "plácků" pro spontánní sportovní vyžití v intravilánu města
- ü Chybějící hala mezinárodních parametrů pro sálové sporty
- ü Nedostatečné využití nábřeží Labe a Chrudimky a lesů na pokraji města pro sport

Příležitosti

- ü Zájem mládeže o sport
- ü Přitažlivé zpřístupnění nábřeží řek a lesoparků pro aktivní využití lidmi
- ü Využití sportovních zařízení na další akce celostátního a mezinárodního významu

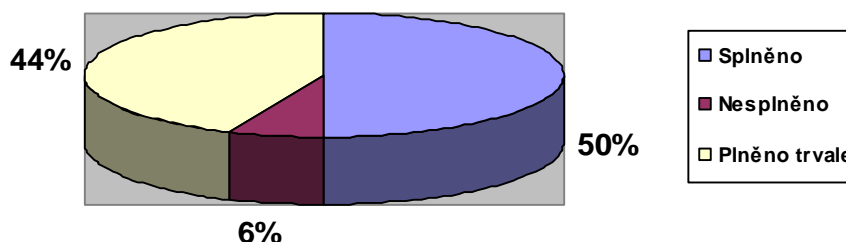
- ü Otevření dalších školních hřišť a hřišť TJ pro veřejnost
- ü Spolupráce mezi sportovními kluby a organizacemi v rámci Pardubického kraje
- ü Rozvoj ploch pro nové druhy sportů a sportovních aktivit
- ü Park vodních sportů u soutoku Labe s Chrudimkou
- ü Vytvoření lepších podmínek pro přírodní koupání (zkulturnění prostředí, sociální zázemí, parkoviště ...)
- ü Areál sportovního vyžití a odpočinku pod Vinicí, propojení cyklistickou stezkou.

Hrozby

- ü Rušení sportovních zařízení
- ü Nedostatečná údržba stávajících sportovních zařízení, především v majetku sportovních klubů, způsobující jejich postupné chátrání
- ü Sestup z nejvyšších soutěží u populárních sportů
- ü Neochota dostatečně podporovat sport ze strany kraje i státu
- ü Vlastnické vztahy města ve sportovních klubech
- ü Nedostatečná podpora vrcholového sportu ze strany sponzorů (s výjimkou hokeje)
- ü Úbytek počtu dobrovolných trenérů a funkcionářů

Konkrétní výsledky plnění v oblasti sportu

5) Graf - Plnění strategií v oblasti sportu



Plnění: Akce je ve stadiu příprav a byla vypracována studie na vytvoření Centra volnočasových aktivit, které vznikne generální rekonstrukcí Plaveckého areálu Pardubice, přebudováním Ideonu na víceúčelovou sportovní halu, výstavbou nového parkovacího domu, nových pasáží, spojovacího krčku mezi oběma objekty a navazujících prostor.

Celkové investiční náklady jsou odhadovány na 987 700 000,- Kč.

Provedení akce tohoto rozsahu je podmíněno zásadní dotací ze strukturálních fondů EU v období 2007 – 2012.

V roce 2004 byla zrekonstruována šatnová část objektu basketbalové haly na Dukle, částečně se podařilo zrekonstruovat zázemí vedení klubu

Vhodná lokalita pro vybudování tenisového areálu ještě nebyla určena

Drobné plácky vznikají z prostředků městských obvodů, částečně se to daří sponzorsky. Jde o sportovní hřiště, dětská hřiště či spontánní jednoduchá sportoviště

Město přispívá na provoz hřišť pro širokou veřejnost každoročně z prostředků sportovního fondu, na provoz jednoho hřiště přispívá částkou 100 tis. Kč ročně.

Město opravuje a udržuje stávající zařízení v majetku města prostřednictvím Městského rozvojového fondu Pardubice a.s. Ročně je na opravy a údržbu městských sportovišť uvolňována částka cca 20,8 mil. Kč.

Město podporuje sport po stránce ekonomické ve výši cca 25 mil. Kč ročně z fondu sportu, fondu nájemného LP a nájemného PAP a podporou významných sportovních akcí ve městě.

Propagace cyklostezek: Městské informační středisko (MIS) vydalo A4 plánek cyklostezek a cyklotras, které jsou volně přístupné v MIS, vozí se na veletrhy.

Brožura o sportu v Pardubicích byla vydána na konci roku 2004. Náklady byly ve výši 20.000,- Kč a doplněny o některé finanční prostředky z reklamy.

Ve spolupráci s Pardubickou sportovní organizací ČSTV jsou pravidelně každý rok oceňováni trenéři pracující s mládeží.

Pravidelně se děje vyhlášení nejlepších sportovců, trenérů, a družstev za uplynulý rok – za spolupráce s PSO ČSTV.

3.4 Hodnocení současné situace a plnění stanovených záměrů a cílů

3.4.1 Zhodnocení strategického plánu pracovníkem Magistrátu města Pardubic

Mimo jiné jsem také o zhodnocení Strategického plánu města Pardubic požádal pracovníka Magistrátu města Pardubic odboru Strategie a rozvoje pana Ing. Davida Tomišku, který mi formou krátkého dotazníku zodpověděl následujících pět otázek.

Zda již během realizace stávajícího strategického plánu vyplívají nějaké zásadní změny či priority plánu následně sestavovaného, případně jaké?

V současné době je opravdu brzy hovořit o zásadních změnách. Zatím se uvažuje pouze o větší návaznosti na rozpočet města a na možnost financování některých projektů z financí ministerstva nebo EU.

V rámci akčního plánu lidských zdrojů, který cíl či záměr at' jde o oblast bydlení, vzdělání atd.. je dle Vás nejaktuálnější a nejdůležitější jeho bezprostřední splnění?

Nejaktuálnější jsou všechny. V příloze, kterou jsem Vám posílal jsou termíny plnění. Podle toho, jaký je termín, je aktuální daná strategie. Všechny strategie s termínem plnění 2006 jsou aktuální v tomto roce. Každý odbor zodpovídá za svoji oblast, každý plní své úkoly a musí je plnit v daném roce. Pokud je neplní, musí poté Radě města Pardubic a Zastupitelstvu města Pardubic zdůvodnit jeho neplnění.

Pokud máme hodnotit plán jako úspěšný, lze tak usuzovat na základě pozitivních změn, které budou výsledkem splnění jednotlivých strategií, vedoucích k dosažení cílů a záměrů tohoto plánu. Jakým konkrétním cílům akčního plánu lidské zdroje lze přisuzovat největší pozitivní změny a jaké naopak pokulhávají?

Největší pozitivní přínos je vytvoření komunitního plánu v sociální oblasti. Nejmenší pokrok je ve změně nepříznivého demografického vývoje a udržení mladých lidí ve městě.

Ohledně stávajícího akčního plánu Lidských zdrojů, který ze záměrů je už předem jasné že nebude splněn díky špatnému napojení strategického plánu na rozpočet města?

Je možné splnit všechny úkoly. Záleží jen na množství peněz, které budou především na investiční projekty. Jsme závislí z velké míry na prostředky z ministerstev.

Bude následný strategický plán více zohledněn s rozpočtem města?

Ano, snaha bude.

3.4.2 Vlastní zhodnocení strategického plánu

Při hodnocení Strategického plánu města Pardubic bych se nejdříve zaměřil na tvorbu strategického plánu a na plán jako takový.

Město Pardubice zvolilo dobrý postup sestavování strategického plánu, kdy procesu tvorby tohoto, pro město tak důležitého, dokumentu se účastnili představitelé hlavních podniků ve městě, zaměstnanci magistrátu města i krajského úřadu, zapojena byla odborná veřejnost

z různých organizací a spolků a samozřejmě se mohla účastnit i široká laická veřejnost. Sestavování tohoto dokumentu bylo o to jednodušší, že se vycházelo již z fungujících a realizaci podléhajících plánů. Vše bylo pouze koordinováno najatou poradenskou firmou, která má v tomto oboru již značné zkušenosti. Myslím si že tak vznikl dobrý dokument, který bude městu dobře sloužit jako ukazatel cesty následujících let.

Co se týče samotné realizace tohoto strategického plánu a plnění jednotlivých cílů, zde vidím nejslabší stránku celého strategického procesu. Jak bylo již zmíněno v otázkách na pracovníka odboru Strategie a rozvoje Ing. Tomišku, rozhodování o užitečnosti jednotlivých akčních plánů je nedostatečné a napojení celého strategického plánu na rozpočet města naprosto nedostatečné. Proto z finančních důvodů pokulhává plnění některých stanovených cílů.

Celkově se dá říci, že Pardubice učinili v průběhu pár let obrovský skok ve svém rozvoji. Důležité pro další rozvoj tohoto města mimo jiné spatřuji v rozšíření civilního letiště. Město se snaží celkem úspěšně vytvořit podmínky pro rozvoj podnikání, bydlení, sociálních a zdravotnických služeb, sportu i vzdělání, což výrazně přispívá k získání důležitých investorů, kteří by svými investicemi mohli celkově zpříjemnit život v tomto městě a přilákat tak spoustu mladých kreativních lidí, kteří by se zde natrvalo usadili.

4 Doporučení pro další období

Při tvorbě dalšího strategického plánu zapojení široké laické veřejnosti – např. formou dotazníku či diskuzemi s občany.

Jak jsem již uvedl tak na tvorbě Strategického plánu se podílí představitelé hlavních podniků ve městě, zaměstnanci magistrátu, odborná veřejnost a možnost vyjádření dostala právě i laická veřejnost. Ale dle mého jsou právě názory laické veřejnosti podceňovány, možnost vyjádření a ovlivnění Strategického plánu je nedostatečné. Myslím kdyby byl sestaven dotazník, kde by byla možnost vyjádření veřejnosti k jednotlivým záměrům a cílům, tak by se i zde našlo spoustu užitečných názorů a nápadů, které by bylo možno v následně sestavovaném Strategickém plánu využít.

Během tvorby následných strategických plánů kladení většího důrazu na inovace jako např. model Public Private Partnership (PPP).

Partnerství veřejného a soukromého sektoru na základě modelu Public Private Partnership (PPP), který nachází uplatnění v řadě evropských zemí, se v České republice začíná implementovat teprve v posledních letech. Projekty PPP přináší široké možnosti spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem.

Vytvoření komise (odborníci, veřejnost, úředníci), která by se podrobněji zajímala o užitečnost jednotlivých cílů a zabezpečila tak lepší napojení Strategického plánu na rozpočet města.

Při konzultaci mé práce s pracovníky magistrátu jsem zjistil, že jako jeden z největších nedostatků Strategického plánu vidí jeho následné napojení na rozpočet města. Bylo by proto namístě sestavit komisy, která by se zabývala jednotlivými cíli z aspektů užitečnosti a aktuální potřeby splnění těchto cílů s ohledem na jejich finanční náklady. Je proto nutné aktualizovat Strategický plán podle současných finančních možností.

Větší zaměření na projekty, kde lze získat dotace ze strukturálních fondů EU.

Díky vstupu do EU, je možné čerpání dotací ze strukturálních fondů. Odbor strategie a rozvoje se zabývá zpracováním projektů a následnými žádostmi o dotace z EU. Myslím že by bylo možné tento odbor posílit dalšími pracovníky, kteří by v zájmu města pracovali na projektech na které by byla možnost získat peníze právě ze strukturálních fondů EU.

Konkrétní zodpovědný odbor či vedoucí odboru.

V současné době je za jednotlivé strategie a jejich plnění zodpovědný vždy nějaký náměstek primátora. Dle mého by bylo daleko účinnější, kdyby odpovědnost ležela na bedrech jednotlivých odborů či vedoucích těchto odborů. Sem by také směřovaly případné postihy za průtahy či neplnění stanovených strategií.

Závěr

Tuto svou bakalářskou práci jsem tématicky zaměřil na strategické plánování ve veřejné správě, které se v posledních letech začíná využívat i pro plánování rozvoje na úrovni měst. Tato práce není zaměřena pouze na teoretické aspekty strategického plánování, jeho historii, užití a postupy, ale je zaměřena také na zhodnocení konkrétního strategického plánu, a to Strategického plánu města Pardubic.

V první kapitole je popsána teoretická část, je zde vysvětlena problematika strategického plánování v ČR, základní pojmy, specifika a funkce.

V druhé části jsem charakterizoval Pardubický region, dále jsem zde popsal strategickou vizi města Pardubice.

Ve třetí části své bakalářské práce jsem se věnoval analýze a zhodnocení strategického plánu a to především kritické oblasti Lidských zdrojů. Je zde popsáno plnění jednotlivých strategií a kromě mého vlastního zhodnocení, jsou zde také otázky zodpovězené pracovníkem magistrátu Odboru strategie a rozvoje se kterým jsem svoji práci konzultoval.

V průběhu práce na této třetí části jsem objevil nedostatky, které se týkaly financování akčních plánů z rozpočtu města, ale také výběru jednotlivých akčních plánů k samotné realizaci. Městu chybí dostatečná metodika hodnocení užitečnosti jednotlivých akčních plánů, která by nezaměřovala na porovnání užitečnosti daných plánů s jejich nákladovostí.

Závěrem bych ke Strategickému plánu města Pardubic chtěl říci, že město dle mého vynaložilo značné úsilí k vytvoření dokumentu, který já hodnotím jako velice kvalitní, zaměřuje se na problematiku oblasti a přináší také vizi, která by měla vést k ekonomickému rozvoji města, ale také i ke zlepšení situace v oblasti kultury, sportu a bydlení. Nicméně by se momentálně mělo vynaložit ještě větší úsilí na samotnou realizaci tohoto plánu. Dle doporučení pro další období, uvedené v kapitole 4, doufám, že při následném sestavování či aktualizaci stávajícího strategického plánu budou představitelé města brát větší zřetel na užitečnost jednotlivých akčních plánů, bude přizvána široká veřejnost na konzultaci strategického plánu, a samotný plán bude obsahovat více projektů, kde lze získat podporu ze strukturálních fondů EU. V neposlední řadě věřím, že bude kladen větší důraz na inovace a užití modelu Public Private Partnership, který dle mého povede k úspěšné spolupráci obou sektorů a přinese mnoho výhod, jak sektoru veřejnému, tak i soukromému

Myslím, že jsem tak splnil vytyčený cíl své práce.

Seznam použité literatury:

- Veber J.: Management II., Praha: VŠE 1998
- Kovář F., Štrach P.: Strategický management VŠE v Praze, Praha : Oeconomica 2003
- Strategie Rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací, Brno: Masarykova univerzita 1999
- Jirásek J.: Strategie – umění podnikatelských vítězství, Praha: Professional Publishing 2002
- White, C.: Strategic management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004
- Strategický plán města Pardubic

Internetové stránky

- www.mmp.cz
- www.businessinfo.cz

1. Příloha - Východočeské divadlo

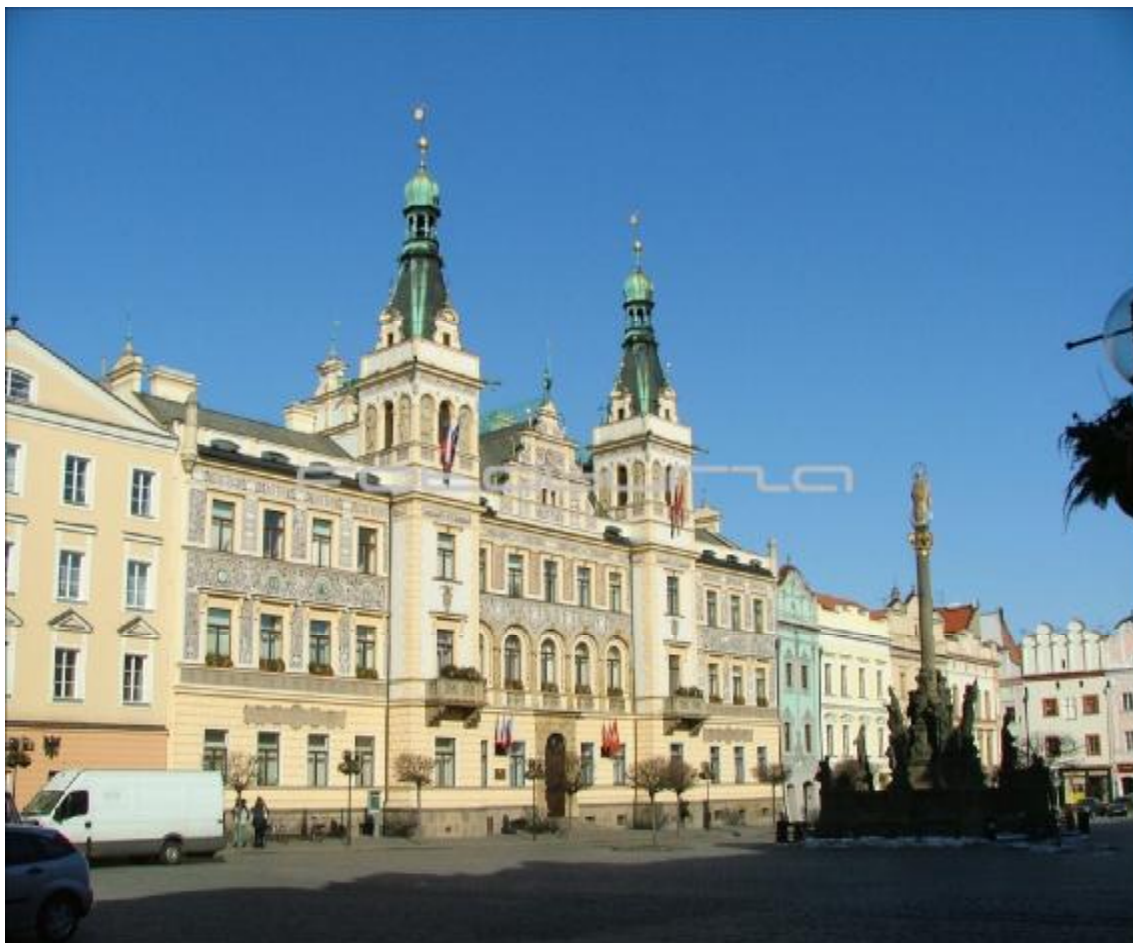


Secesní budova byla postavena roku 1909, rozšířena byla po požáru v letech 1925-1926. Socha génia na průčelí je dílem B. Kafky a mozaiky vedle vchodu „Libušin soud“ a „Žižka před Prahou“ jsou od F. Urbana.

2. Příloha - Orientační plán města



3. Příloha - Radnice



4. Příloha - Pohled na Zelenou bránu z Peštýnského náměstí v noci



ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU MAGISTRÁTU MĚSTA PARDUBIC
Autor práce	František ZÁBRODSKÝ
Obor	Veřejná ekonomika a správa
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.
Anotace	<p>Tato bakalářská práce je tématicky zaměřena na strategické plánování ve veřejné správě. V první kapitole, což je část teoretická, je vysvětlena problematika strategického plánování v ČR, základní pojmy, specifika a funkce. V druhé části je charakterizován Pardubický region a strategická vize města Pardubice. Třetí část práce je věnována analýze a zhodnocení strategického plánu a to především kritické oblasti Lidských zdrojů. Ve čtvrté kapitole je několik vlastních doporučení pro další období. V závěru práce jsou shrnuty poznatky týkající se těchto témat.</p>
Klíčová slova	Strategie, strategické řízení, strategický management, strategické plánování, globální cíle, analýza, hodnocení, doporučení pro další období