Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

SWOT analýza v procesu strategického plánování jako podklad pro tvorbu strategického plánu, na příkladě města Rychnov nad Kněžnou

Michaela Skořepová

Bakalářská práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela SKOŘEPOVÁ**

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

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **SWOT analýza v procesu strateg. plánování jako výchozího podkladu pro tvorbu strategického plánu, na příkladě Rychnova nad Kněžnou**

Zásady pro vypracování:

0. Úvod
1. Strategický plán rozvoje města Rychnov nad Kněžnou
2. Strategie rozvoje mikroregionu Rychnovsko
3. SWOT analýza
4. Zhodnocení SWOT analýzy

Závěr

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan. Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 140 s.
ISBN 80-210-2126-8
WOKOUN, René, a kol. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. 3. vyd. Praha : IFEC, 2001. 264 s. Justis. ISBN 80-86412-08-3
KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
TOMEK, Jan. Základy strategického marketingu. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1
LACINA, Karel. Regionální rozvoj. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 322 s. ISBN 80-7194-668-0
Strategie rozvoje Rychnova nad Kněžnou
Strategie rozvoje DSO Mikroregion Rychnovsko

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Táňa Karlíková**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **29. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**

prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.

prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 15. listopadu 2007

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Táně Karlíkové za její rady při zpracování bakalářské práce a dále Ing. Hulmanovi, vedoucímu Regionálního odboru na Městském úřadě v Rychnově nad Kněžnou, za poskytnuté podklady a informace.

Použité zkratky

CZT	Centralizované zásobování teplem
ČD	České dráhy
ČOV	Čistírna odpadních vod
ČSAD	Česká státní autobusová doprava
DSO	Dobrovolný svazek obcí
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HK	Hradec Králové
CHKO	Chráněná krajinná oblast
CHOPAV	Chráněná oblast přirozené akumulace vod
IDS	Integrovaný dopravní systém
KČT	Klub českých turistů
KHK	Královéhradecký kraj
MD	Ministerstvo dopravy
MSP	Malé a střední podniky
RK	Rychnov nad Kněžnou
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
SPŠ	Střední průmyslová škola
SŠ	Střední škola
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
ÚO Mze	Územní odbor Ministerstva zemědělství
UPD	Územně plánovací dokumentace
ÚSES	Územní systém ekologické stability
VČE	Východočeská energetika a. s.
VČP	Východočeská plynárenská a. s.
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola

Souhrn

Téma práce je „SWOT analýza v procesu strategického plánování jako výchozího podkladu pro tvorbu strategického plánu, na příkladě Rychnova nad Kněžnou“. Na základě popisu současného stavu města navrhuji změny ve SWOT analýze.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

V první části jsem se zaměřila na popis a vysvětlení oblasti „SWOT analýza v procesu strategického plánování“ z teoretického hlediska.

Praktická část obsahuje stručný přehled ze Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko a Strategického plánu rozvoje města Rychnov nad Kněžnou a zázemí a je zakončena zhodnocením SWOT analýzy a doporučením na její zlepšení.

Klíčová slova:

SWOT analýza, strategické plánování, město Rychnov nad Kněžnou, Mikroregion Rychnovsko

Title

SWOT analysis in process of strategic planning as an initial basis for preparation of Strategic planning, on example of Rychnov nad Kneznou

Abstract

The subject of work is „SWOT“ analysis in process of strategic planning as an initial basis for preparation of Strategic planning, on example of Rychnov nad Kneznou. I suggest changing in SWOT analysis on basic description of current situation.

This bachelor work consists of two parts – theoretical and practical.

I focused on description and explanation of SWOT analysis in the first part, in process of strategic planning from theoretical point of view.

The practical part consists of brief schedule of Strategic development of Microregion Rychnovsko and Strategic planning of development of Rychnov nad Kneznou and its surroundings. It is ended by evaluation of SWOT analysis and recommendation for improvement.

Keywords:

SWOT analysis, strategic planning, town Rychnov nad Kneznou, Microregion Rychnovsko

Obsah

POUŽITÉ ZKRATKY **5**

SOUHRN **6**

ABSTRACT **7**

OBSAH **8**

ÚVOD **10**

1 STRATEGIE JAKO NÁSTROJ ROZVOJE **11**

1.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A S NIMI SOUVISEJÍCÍ POJMY 11
1.2 ZÁVAŽNOST A DLOUHODOBOST STRATEGICKÉHO PROCESU 13
1.3 PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ 14
1.4 SWOT ANALÝZA 16
1.5 DLOUHODOBÝ CÍL OBCE JAKO ZÁKLADNÍ NÁSTROJ STRATEGIE 18
1.6 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NA ÚROVNI MIKROREGIONŮ 19
1.7 STRATEGICKÉ PLÁNY ROZVOJE OBCÍ A JEJICH MÍSTO VE VEŘEJNÉ EKONOMII 22

2 STRATEGIE ROZVOJE MIKROREGIONU RYCHNOVSKO **24**

2.1 HLAVNÍ CHARAKTERISTIKY MIKROREGIONU RYCHNOVSKO 24
2.1.1 Sídelní charakteristika území *25*
2.1.2 Ekonomický potenciál *25*
2.1.3 Lidský potenciál *25*
2.1.4 Technická vybavenost a obsluha území *26*
2.2 SWOT ANALÝZA 27
2.3 STRATEGICKÁ VIZE A GLOBÁLNÍ CÍLE 28
2.4 STRATEGICKÉ CÍLE 28
2.4.1 Průmysl, obchod, služby *29*
2.4.2 Infrastruktura *32*
2.5 PRIORITY V JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH SMĚRECH 35

3 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA RYCHNOV NAD KNĚŽNOU A ZÁZEMÍ **38**

3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO ÚZEMÍ 38
3.2 OBYVATELSTVO 40
3.2.1 Nezaměstnanost *40*
3.3 EKONOMIKA 41
3.3.1 Struktura ekonomické základny *41*
3.3.2 Zaměstnavatelé *41*
3.4 SOCIÁLNÍ INFRASTRUKTURA 41
3.4.1 Školství *42*
3.4.2 Zdravotnictví a sociální zabezpečení *42*
3.4.3 Kultura a sport *42*
3.5 OBCHOD A SLUŽBY 43
3.6 CESTOVNÍ RUCH A REKREACE 43
3.7 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ 44
3.8 ZEMĚDĚLSTVÍ 45
3.9 DOPRAVA 45
3.9.1 Silniční doprava *45*
3.9.2 Železniční doprava *45*
3.9.3 Cykloturistika *45*
3.10 TECHNICKÁ INFRASTRUKTURA 45

4 SWOT ANALÝZA MĚSTA RYCHNOV NAD KNĚŽNOU **49**

4.1 SWOT ANALÝZA 49
4.1.1 Silné stránky *49*
4.1.2 Slabé stránky *50*
4.1.3 Příležitosti *51*
4.1.4 Hrozby *52*

5 ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY 54
5.1 SILNÉ STRÁNKY 55
5.2 SLABÉ STRÁNKY 56
5.3 PŘÍLEŽITOSTI 57
5.4 HROZBY 58
ZÁVĚR 60
POUŽITÉ ZDROJE 62
SEZNAM TABULEK 63
SEZNAM OBRÁZKŮ 63
SEZNAM PŘÍLOH 63

Úvod

Téma „SWOT analýza v procesu strategického plánování jako výchozího podkladu pro tvorbu strategického plánu, na příkladě Rychnova nad Kněžnou“ jsem si vybrala jednak proto, že mi připadá velice zajímavé a dále proto, že v Rychnově nad Kněžnou žiji od narození.

Úkolem SWOT analýzy města, obce či regionu je zmapování oblasti (infrastruktura, bydlení, lidské zdroje, životní prostředí, …) daného území, její přednosti, nedostatky, možnosti a rizika. Je dílčí, ale poměrně zásadní, informací při vytváření strategie rozvoje města. Tato analýza patří do analytické části strategického plánu, a to spolu s charakteristikou města. Druhá část dokumentu se nazývá strategická, patří do ní vize a cíle (globální, dílčí), na základě kterých se vytvářejí akční plány a projekty dalšího rozvoje města.

Práce se skládá z teoretické a praktické části, které obsahují celkem pět kapitol.

V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy týkající se vybraného tématu. Tato část má pomoci pochopit problematiku strategického plánování a s ním související SWOT analýzy z teoretického hlediska.

Město Rychnov nad Kněžnou je správním centrem mikroregionu Rychnovsko, proto jsem se v jedné části bakalářské práce zmínila také o Strategii rozvoje mikroregionu Rychnovsko. Tato strategie byla vytvořena v roce 2004 a zahrnuje rozvojové aktivity obcí na léta 2004-2014.

Třetí část práce má seznámit čtenáře se Strategickým plánem rozvoje města Rychnov nad Kněžnou. K dispozici jsem měla aktuálně platný Strategický plán z roku 2002, novější verze nebyla doposud zpracována. Obě strategie použité v této práci zahrnují město Rychnov nad Kněžnou, proto by se od sebe neměly výrazně lišit.

Poslední dvě kapitoly jsou zaměřeny na SWOT analýzu města Rychnov nad Kněžnou. Čtvrtá kapitola zahrnuje přímo SWOT analýzu, která mi byla poskytnuta na Městském úřadě v RK. V páté části jsem se snažila tento rozbor zhodnotit a vylepšit.

Účelem práce je shromáždění dostupných informací a seznámení se situací města Rychnov nad Kněžnou. Hlavním cílem práce je pak vyhodnocení současné SWOT analýzy města, která je jednou z důležitých částí strategického plánování, popřípadě návrh na její zlepšení. Protože mi byly poskytnuty strategické plány pouze z dřívějších let, neboť novější znění nebylo vypracováno, snažila jsem se většinu dat zaktualizovat.

1 Strategie jako nástroj rozvoje

Strategické plánování a strategické řízení pochází z vojenství a aplikuje se i do jiných oblastí. Jde o způsob, jak organizovat a řídit změny v organizacích, obcích, městech, regionech a následně vytvářet široký konsensus na společné vizi pro lepší ekonomickou budoucnost. Strategické plánování a strategické řízení je tvořivý proces, který určí kritické oblasti a potenciál a nalezne shodu na důvěryhodných záměrech, cílech a strategiích, které, pokud budou naplněny, pomohou řešit situaci ve zjištěných kritických oblastech.

„Strategické plánování a následně řízení je rovněž účinným nástrojem, jak spojit společné aktivity rozhodujících představitelů veřejnosti, veřejné správy a organizací ve směru vybraného cíle.“[1]

1.1 Strategické plánování a strategické řízení a s nimi související pojmy

Strategické rozhodnutí

Ovlivňuje činnost obce a než se stane předmětem strategického záměru, musí být důkladně a zodpovědně posouzeno. Ne všechna strategická rozhodnutí jsou realizovatelná v podmínkách dané obce a jejich další rozpracování až do podoby schválené strategie může vyčerpat jak finanční prostředky, tak síly tvůrčího kolektivu.

Strategický záměr

Jedná se o dlouhodobý záměr obce a představuje vždy výsledek přijatého strategického rozhodnutí. Než je definitivně schválen a rozpracován v procesu plánování, měl by být veřejně prodiskutován.

Strategická změna

Má dlouhodobý dopad na činnost obce a podporuje dosažení strategických záměrů. Je důsledkem dokončeného schvalovacího procesu strategického záměru, je vyvolanou změnou v plánování, organizování a řízení obce.

[1] REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2126-8. s. 6.

Strategie

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.

Strategické plánování

Jedná se o proces, během něhož vzniká (ve spolupráci zastupitelstva a rady obce, vybraných odborníků a dalších skupin, které mají k obci významný vztah) představa o tom, čím by se obec především chtěla zabývat, jaké oblasti by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou musí obec 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.

Strategický plán

Strategický plán je významným dokumentem zachycujícím výsledky procesu strategického plánování. Po projednání a přijetí je tento dokument zásadním podkladem pro strategické řízení obce.

„Strategický plán rozvoje je jedním ze základních dokumentů územního celku (města, obce či mikroregionu) vyjadřující předpokládaný vývoj daného celku v dlouhodobějším časovém horizontu. Strategický plán je koncepční a rozvojový dokument ***vytvářený městským nebo obecním úřadem****, jenž vychází ze současného stavu veřejných a soukromých aktivit demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území města. Jeho hlavním smyslem je organizace rozvoje na bázi slaďování jednotlivých zájmů tak, aby město prosperovalo jako celek, a poskytování určité orientace pro podnikatelské subjekty při stanovování jejich dlouhodobějších podnikatelských plánech.*

Strategický plán sestavuje zpravidla větší skupina autorů s různým odborným zaměřením. Doba sestavování plánu je přibližně půl roku až rok, u komplikovaných plánů může být i delší. Plány jsou často oponovány neziskovými organizacemi.“[2]

[2] Strategický plán rozvoje. *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 2007 [cit. 2008-02-20]. Dostupný z WWW: <www.wikipedia.cz>.

Kvalitní strategický plán má následující součásti:

1) analytickou, která se skládá z:

- shrnutí současného stavu,
- přehledu jednotlivých oblastí rozvoje (např. doprava - kultura - životní prostředí apod.),
- SWOT analýzy (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – na tuto část se v mé práci zaměřuji nejvíce, neboť je důležitou součástí strategického plánu, protože je určitou výchozí podmínkou pro dosažení stanovených cílů),

2) strategickou část obsahující:

- vizi (jedna nebo dvě věty, které říkají, jakého cíle chtějí autoři plánu dosáhnout),
- tezi (cca 1 strana, shrnující klíčové oblasti, které má plán řešit),
- formulaci cílových skupin plánu (pro koho je plán určen),
- harmonogram plnění plánu,
- závěr, obsahující doložku o schválení zastupitelstvem a době platnosti.[3]

Strategické řízení

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

1.2 Závažnost a dlouhodobost strategického procesu

Slovo „strategický“ v sobě skrývá přinejmenším dva rozměry:

- rozměr závažnosti,
- rozměr dlouhodobosti.

Závažnost strategických rozhodnutí (a tedy strategického plánování) je dána tím, že rozhodujícím způsobem ovlivňují nasměrování obce do budoucnosti. Strategické plánování je tedy prostorem k tomu, aby si ti, jimž na obci záleží, uvědomili, v jakém stavu se nachází, v jakém prostředí musí 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,

[3] Strategický plán rozvoje. *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 2007 [cit. 2008-02-20]. Dostupný z WWW: <www.wikipedia.cz>.

z kterých má obec na výběr, volí pouze jednu a po té se vydává. Zároveň tak přijímá riziko, že se později může ukázat, že vybraná cesta nebyla tou nejlepší. Každý návrat, je-li ještě vůbec možný, je pak spojen s určitými náklady – ztrátou času, financí, příležitosti, zájmu lidí, prestiže.

Dlouhodobost 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.

Protipólem dlouhodobých plánů jsou **plány krátkodobé**, které trvají maximálně jeden rok. Jako příklad takových plánů lze uvést např. rozpočet obce, finanční plán, plán služeb apod. Krátkodobému plánu většinou chybí jedna důležitá charakteristika strategických plánů a tou je **komplexnost**. Strategické plány se na rozdíl od krátkodobých plánů zabývají všemi podstatnými oblastmi chodu obce.

1.3 Proces strategického plánování

Ve světě je strategické plánování používáno úspěšně od první poloviny šedesátých let. V našich městech a obcích se strategické plánování začalo objevovat přibližně v polovině devadesátých let dvacátého století, kdy první osvícené radnice dospěly k závěru, že řídit, zejména velké město, pouze na základě ad hoc rozhodnutí či ročních rozpočtů, je prakticky nemožné.[4]

Během strategického plánování vzniká představa o tom, které potřeby občanů by měla obec uspokojovat přednostně. Je vytvářena vize a zároveň je mapována cesta, kterou musí 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 dělá dobře a s čím má problémy,
- hrozby a příležitosti, neboli to, co přichází z vnějšího prostředí a na jedné straně obec ohrožuje a na straně druhé jí to poskytuje možnosti k dalšímu rozvoji.[5]

[4] LACINA, Karel, GYENES, Filip. *Regionální rozvoj*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-668-0. s. 54.
[5] REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2126-8. s. 9.

V zásadě existují tři základní modely strategického plánování, které jsou charakteristické tím, ve kterých krocích či nástrojích vidí těžiště zpracování strategického plánu. To znamená, zda jsou přednostně zaměřené na:

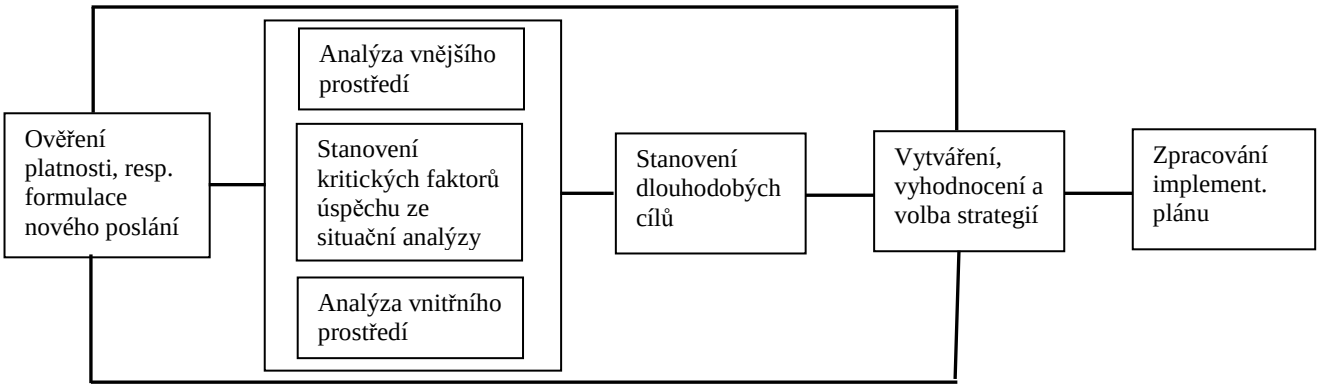
- definici strategických oblastí,
- stanovení strategických cílů a jejich dosahování,
- volbu scénáře budoucího vývoje a jeho uskutečňování.[6]

Z obecného pohledu lze proces strategického plánování shrnout do následujících devíti základních bodů[7]:

1. identifikace problémů,
2. tvorba institucí,
3. definování cílů,
4. identifikace zdrojů,
5. tvorba projektů,
6. analýzy,
7. stanovení priorit,
8. vytvoření harmonogramu,
9. realizace.

Pro zajímavost a snadnější pochopení problému, tedy procesu strategického plánování, zde uvádím tento proces jako určité schéma činností, a to v pořadí jak po sobě následují.

Obrázek 1 - Proces strategického plánování



Zdroj: REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999.

[6] LACINA, Karel, GYENES, Filip. *Regionální rozvoj*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-668-0. s. 55.
[7] LACINA, Karel, GYENES, Filip. *Regionální rozvoj*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-668-0. s. 73-74.

1.4 SWOT analýza

Nyní se budu podrobněji věnovat definici SWOT analýzy, neboť, podle mého názoru, je jednou z nejdůležitějších částí procesu strategického plánování. Na jejím základě se totiž definují a hodnotí jak vnitřní, tak vnější faktory obce, dle kterých se poté vychází při stanovení strategických cílů.

Existuje celá řada technik, pomocí kterých se dá zmapovat pozice obce z pohledu vnějších a vnitřních sil, které ji ovlivňují. Zatím nejznámější a i v České republice velmi užívanou je už zmíněná technika SWOT analýzy.

Jak jsem nastínila, její podstatou je to, že se při ní identifikují a definují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom popsány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

Jde o zkratky anglických slov:

S – Strenghts – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – příležitosti

T – Threats – hrozby

Obrázek 2 - SWOT analýza

SWOT-analýza		**Interní analýza**	
		Silné stránky **Strenghts**	**Slabé stránky** **Weaknesses**
Externí analýza	**Příležitosti** **Opportunities**	*S-O-Strategie*: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	*W-O-Strategie*: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby **Threats**	*S-T-Strategie*: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	*W-T-Strategie*: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 2007 [cit. 2008-02-20]. Dostupný z WWW: <www.wikipedia.cz>.

Fakta pro analýzu SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích rozborů, inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.

Silné a slabé stránky jsou vnitřní faktory obce. Příležitosti a hrozby vymezují vnější faktory efektivnosti obce. Seznam příležitostí většinou obsahuje dostupné finanční zdroje, zájem podnikatelů, občanů a vymezeného segmentu společnosti a s tím související například podněty ke zlepšení kvality veřejné správy, služeb, podněty k mezinárodní spolupráci apod.

Seznam hrozeb obsahuje například výsledky průzkumu v obci, městě či regionu.

Analýza vnitřních faktorů je s pomocí metody SWOT přednostně soustředěna na:

- analýzu fyzických a přírodních podmínek obce,
- analýzu obyvatelstva,
- analýzu ekonomiky municipality,
- analýzu trhu práce,
- analýzu infrastruktury regionu či obce,
- analýzu občanské infrastruktury,
- analýzu podnikatelského prostředí.

Analýza vnějších faktorů se přednostně zaměřuje na postihování takových faktorů, jež region a obce ovlivňují zvenčí. Jedná se zejména o:

- ekologické a ekonomické využívání nových surovinových či energetických zdrojů,
- rostoucí význam služeb a cestovního ruchu,
- klesající průměrnou velikost podniků, odrážející stupeň ekonomické transformace,
- rozvoj dálničních a dalších rychlostních silničních komunikací, budování rychlostních železničních sítí,
- význam marketingu, záruk a kvality,
- rostoucí význam neznečištěného životního prostředí,
- zvyšující se význam kontaktů mezi firmami, veřejnoprávními institucemi a vzdělávacími centry.

Doporučuje se, aby při zpracování SWOT byly respektovány následující zásady:[8]

1. Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracovaná s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána.
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje.
3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta.
4. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento návrh předložen k posouzení dalším expertům a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT náležitě zohledněny. Je-li SWOT zpracována pomocí skupinové diskuse, je požadavek objektivnosti analýzy splněn automaticky.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (síly, slabiny, hrozby, příležitosti), případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT označena. Tyto identifikátory lze například využít při zdůvodnění návrhu (při argumentaci v jeho prospěch).

1.5 Dlouhodobý cíl obce jako základní nástroj strategie

Časové období, pro které se vytvářejí dlouhodobé cíle, se shoduje s časovým obdobím, pro který se vypracoval strategický plán. Tudíž zpracovává-li se strategický plán na tři roky, bude formulovat takové cíle, které odrážejí žádoucí stav obce 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 a nedocházelo k zpřetrhání realizace již započatých projektů na základě rozdílných preferencí politického zastoupení ve vedení obce.

[8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8. s. 121-122.

Formulaci dlouhodobých cílů je nutné věnovat dostatečnou pozornost, neboť jsou jedním ze základních nástrojů strategického řízení obce.

Dobře formulovaný cíl je:

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

1.6 Strategické plánování na úrovni mikroregionů

Plánování na municipální úrovni je základem strategického plánování na mikroregionální bázi. Uvedený faktor je v České republice velmi důležitý, neboť v devadesátých letech bylo vytvořeno větší množství mikroregionů, přičemž tento trend pokračuje i na počátku 21. století.[9]

Mikroregiony:

- jsou **přirozenými územními útvary**, které jsou tvořeny jistým počtem sousedících obcí; vytvářejí je municipality na základě uzavřené smlouvy o sdružení, v nichž jsou vymezena práva a povinnosti členů, jinými slovy se jedná o zájmové sdružení obcí,
- administrativní kapacitou pro získávání finančních prostředků a projektů, např. EU,
- jejich cílem je sdružit materiální prostředky municipalit k zabezpečování některých obligatorních a fakultativních služeb, pro plynofikaci, budování kanalizačních sítí, čističek odpadních vod, a k dalším investičním činnostem,
- dále mohou lépe vytvářet nová pracovní místa pro místní obyvatele a jsou schopny více motivovat místní podnikatele k tomu, aby přednostně zaměstnávali místní občany.

[9] LACINA, Karel, GYENES, Filip. *Regionální rozvoj*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-668-0. s. 63.

Mikroregiony se nejčastěji zakládají z důvodu následujících činností:

1. **Podávání integrovaných projektů pro řešení infrastruktury obcí**

   Jedná se o nejčastější důvod založení mikroregionu. Nedostatečné zdroje financování vedou obce k vytváření mikroregionů, které umožňují spolufinancování větších projektů.

2. **Řešení problémů nahromaděných v předchozích letech, které svým rozsahem a významem přesahují hranice jedné obce**

   Jde zejména o zlepšení infrastruktury všeho druhu, např. plynofikace, kanalizace, čistírny odpadních vod apod.

3. **Uskutečňování záměrů a naplňování zájmů, které výrazněji ovlivní kvalitu života obyvatel členských obcí**

   Je to zejména změna charakteru mnohých zemědělských podniků. Dříve zemědělská družstva zabezpečovala i nahrazovala další instituce, starala se o dopravu, kulturu, sport, rekreaci, vzdělávání, atd. V současné době, kdy jsou zemědělské podniky normálními podnikatelskými subjekty, jim celá řada těchto aktivit odpadla.

   Dále do této oblasti patří využívání místních památek k pořádání různých společenských kulturních akcí. Tyto akce je třeba provádět v rámci celého mikroregionu, protože pouze jedna obec nemá naději na úspěšnou realizaci projektů.

4. **Společnou ochranu práv a zájmů při jednání s orgány státní správy, podnikateli, neziskovými organizacemi, správci infrastruktury, občanskými iniciativami a podobně**

   Mikroregiony jsou pro podnikatele zajímavější a tím se vytváří prostor pro jednání o cenách služeb. Zároveň jde o to, aby v rámci mikroregionu byly vytvořeny podmínky pro vznik dalších pracovních míst. Pokud se mikroregion podílí na zabezpečování zaměstnanosti, má možnost rozvoje.

5. **Společný postup všech vyjmenovaných v lobování za region**

   Podle Evropské unie by měla v regionech existovat spolupráce mezi místní státní správou, místní samosprávou, podnikateli a občany. Obyvatelé musí být informováni o činnosti, která se v regionu provádí a zejména jim musí být vysvětlováno, proč je jaká činnost prováděna.

6. **Společný postup při územním a investičním plánování a pře rehabilitaci venkovského rázu obce**

   Jedním z prvních projektů, který by měl každý mikroregion splnit, je vytyčení záměrů jednotlivých obcí. Úkolem tedy je koordinace územních plánů a investičních záměrů

jednotlivých obcí minimálně na jedno volební období, ale lepší je delší časový výhled. Poté je možné rozhodovat i o dalším postupu při získávání finančních prostředků.

7. **Společné získávání informací potřebných pro další rozvoj území a podávání projektů**

   Je žádoucí, aby všeobecné informace přicházely do mikroregionu cestou médií. Na základě těchto informací by připravil vlastní besedy, na kterých by byla objasňována konkrétní problematika mikroregionu.

8. **Výměna zkušeností mezi přestaviteli obcí a mezi mikroregiony**

   Jedním z předpokladů fungujícího mikroregionu je komunikace mezi jeho členy.

Základní funkce programu rozvoje mikroregionu:

- definování společenských zájmů mirkoregionu a současně jeho dílčích částí, tj. měst a dalších obcí, podnikatelských subjektů a obecně všech zde žijících občanů,
- konkretizace základních předpokladů realizace společných zájmů,
- optimalizace územně-technických a sociálně-ekonomických podmínek pro rozvoj, bydlení a podnikání,
- koordinace vynakládání veřejných prostředků investovaných v regionu,
- definování dlouhodobých záměrů hospodářské a sociální politiky pro území mikroregionu,
- posilování vědomí sounáležitosti k mikroregionu a odpovědnosti za jeho rozvoj u místních obyvatel a podnikatelů,
- zvýšení pozornosti k problematice ochrany životního prostředí.

„Program rozvoje mikroregionu bude koncipován jako dokument střednědobé až dlouhodobé koordinace veřejných a soukromých aktivit ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na jeho území. Ve své výsledné podobě představuje jednotný názor členských subjektů na možnosti a předpoklady rozvoje mikroregionu a obcí.“[10]

[10] REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2126-8. s. 9.

1.7 Strategické plány rozvoje obcí a jejich místo ve veřejné ekonomii

Hlavním posláním strategických plánů rozvoje obcí je napomáhat dosažení vyváženého sociálně-ekonomického rozvoje municipalit.

Partnery obce při uskutečňování jejího strategického plánu můžeme rozdělit na interní a externí.

Interní partneři: občané mající v obci své trvalé bydliště, podnikatelská sféra, návštěvníci, instituce veřejného sektoru, společenské a zájmové skupiny a sdružení v obci rozvíjející činnosti.

Externí partneři: úřady státní správy, krajské zastupitelské orgány, politické strany a občanská sdružení, zahraniční a domácí investoři, nadace, fondy, sdělovací prostředky a veřejnost jako celek.

Strategický plán obce, má-li být funkční, je nezbytné, aby obsahoval určité části:

- analýzu situace obce,
- základní charakteristiku municipality a hodnocení jejího postavení v regionu,
- charakteristiku funkčních systémů obce (např. demografická situace, dopravní situace, stav infrastruktury),
- hodnocení limitů a bariér rozvoje,
- katalog projektů,
- nástin způsobu uskutečňování komplexního programu rozvoje.

Zpracování strategického plánu rozvoje obcí je potřebným východiskem pro vytváření a pro implementaci v něm dosažených dílčích plánů a záměrů. Nesporný význam má především pro:

- stanovení konkrétních investičních záměrů, které mají být v obci realizovány,
- sestavování ročních rozpočtů municipalit,
- tvorbu územního plánu,
- vypracování, posuzování a implementaci regionálních strategických plánů, pro něž jsou základním východiskem municipální strategické plány,
- vypracování, posuzování a implementaci strategie rozvoje mikroregionů.

Shrnutí:

Strategické plánování se skládá z řady důležitých činností, z nichž každá má v procesu svou míru významnosti. Prostřednictvím těchto činností se v podstatě dojde k cílům, které při realizaci mají sloužit k dalšímu rozvoji obce, města, regionu apod.

Jednou z částí procesu je strategický plán, což je významný dokument, který zachycuje výsledky strategického plánování a popisuje aktivity demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území města.

Zásadní částí strategického plánu je SWOT analýza. Její podstata spočívá ve stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb města. Jedná se tedy o popis současné situace daného území (města, obce či regionu) a je výchozí podmínkou při stanovování a realizaci strategických cílů. Při špatných základech nemůže vzniknout kvalitní strategický dokument, na jehož podkladě má být realizován rozvoj municipality.

V další části práce se věnuji tématu již z praktického hlediska. Druhá kapitola se týká konkrétní Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko. Čtenáře má seznámit se situací daného regionu a se samotným dokumentem, z kterého jsem převážně čerpala.

2 Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

Rychnov nad Kněžnou je správním centrem Mikroregionu Rychnovsko, proto se v této bakalářské práci snažím přiblížit také problematiku Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko. Důvodem začlenění tohoto tématu je také to, že v závěru porovnávám SWOT analýzu města Rychnova a mikroregionu Rychnovsko a na základě srovnání obou analýz provádím zhodnocení a aktualizaci SWOT Rychnova nad Kněžnou.

Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko představuje základní dokument, který se zaměřuje na další rozvoj mikroregionu na dobu přibližně 10 – 15 let. Byl zpracován na základě schváleného dokumentu pro rozvoj Hradeckého kraje a zásadách regionální politiky vlády ČR. Tato strategie byla vytvořena v roce 2004 a doposud nebyla aktualizována. Neaktuální údaje objevující se v tomto dokumentu jsem nahradila údaji novějšími.

Vlastní zpracování dokumentu vycházelo především ze zkušeností Odboru regionálního rozvoje Městského úřadu v Rychnově nad Kněžnou, Úřadu práce, ÚO Mze Rychnov n. Kn., některých hospodářských subjektů působících ve vymezeném regionu.

Dokument „Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko“ poskytuje základní orientaci a směřování dalšího rozvoje a je programovaným dokumentem pro koordinaci aktivit různých subjektů působících na území mikroregionu pro jeho rozvoj a pro rozvoj jednotlivých částí území, měst a obcí. Do tohoto dokumentu můžete nahlédnout na Městském úřade v Rychnově nad Kněžnou, kde Vám jej poskytnou zaměstnanci Odboru regionálního rozvoje.

2.1 Hlavní charakteristiky Mikroregionu Rychnovsko

Mikroregion Rychnovsko vznikl 6. 1. 2004 a to z důvodů společného prosazování zájmů a záměrů okolních venkovských obcí (plynofikace, veřejný vodovod apod.) a jednoduššího získávání finančních prostředků určených na další rozvoj. V současné době ho tvoří 29 obcí. Všechny tyto obce jsou na mapě Mikroregionu Rychnovsko, kterou uvádím jako přílohu A.

Tabulka 1 - Základní údaje o DSO Mikroregionu Rychnovsko

Popis	Fakta
Počet obcí zapojených v DSO[11]	29
Počet obyvatel DSO k 31.12.2007	32 719
Hustota obyvatel na km^2	81,1
Počet obcí ve správním území RK III.	32
Počet obyvatel k 31.12. 2007	33 997
Hustota obyvatel na km^2	70,9

Zdroj: vlastní dle dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

2.1.1 Sídelní charakteristika území

Sever a severovýchod mikroregionu tvoří státní hranice s Polskem v délce 34 km.

Region nemá rovnoměrně rozmístěné osídlení ani s tím související hospodářskou strukturu.

Přeshraniční spolupráce se realizuje především prostřednictvím Euroregionu Glacensis a některých aktivit jednotlivých měst, obcí či jiných institucí (např. školy, zájmové organizace).

2.1.2 Ekonomický potenciál

Hospodářskou strukturu lze charakterizovat jako zemědělsko-průmyslovou, ve které není dominující žádná oblast hospodářské činnosti.

Strojírenství je zastoupeno podniky Škoda Auto a.s., FAB a.s., ESAB s.r.o. a dalšími menšími závody.

Nízká tvorba HDP v regionu je jak pod průměrem kraje, tak i pod průměrem ČR.

2.1.3 Lidský potenciál

Trh práce a podmínky zaměstnanosti

Podíl obyvatel s VŠ a SŠ vzděláním je nižší ve srovnání s krajským a republikovým podílem. Kvalifikace obyvatel neodpovídá struktuře stávajících pracovních příležitostí.

Úbytek pracovních míst v průmyslu a zemědělství byl do určité míry kompenzován nárůstem zaměstnanosti v soukromém sektoru, zejména v oblasti služeb.

[11] V roce 2007 z DSO vystoupila obec Polom a v tom samém roce přistoupila obec Bartošovice v Orlických horách a obec Orlické záhoří.

Podle posledních zjištěných údajů je nejvyšší míra nezaměstnanosti v regionu v oblasti Rokytnice v Orlických horách – 3,54 % (k 31. 3. 2008).

V nabídce pracovních míst převažuje poptávka po řemeslných profesích, stavební výroby, strojírenských oborů, absolventech škol technických oborů.

Sociální infrastruktura

V regionu působí jedna nemocnice a to Oblastní nemocnice v Rychnově nad Kněžnou, a.s., jejímž zřizovatelem je Královéhradecký kraj.

Vyšší úroveň zdravotnické péče je zajištěna ve Fakultní nemocnici Hradec Králové. Od roku 1996 působí na území regionu Integrovaný záchranný systém (IZS) na vysoké úrovni. Je zajištěna nepřetržitá služba zdravotníků, hasičů a Policie ČR.

V regionu působí jeden azylový dům pro sociálně méně přizpůsobivé občany v Rychnově n. Kn. a jedno zařízení náhradní pěstounské péče pro děti v Neratově. Chybí azylový dům pro matky s dětmi. Dále na území najdeme tři ústavy sociální péče pro mentálně postižené děti i dospělé.

V Rychnově nad Kněžnou jsou celkem 2 střední školy a 1 střední odborné učiliště. V regionu není žádná vysoká škola.

Počet kulturních zařízení v současné době dostatečnou mírou pokrývá potřebu regionu.

2.1.4 Technická vybavenost a obsluha území

Doprava

Absence dálnice, rychlostní komunikace i letiště řadí region mezi místa s nejnižší dopravní dostupností.

Silnice I. Třídy č. 11 a č. 14 jsou maximálně zatíženy.

V regionu jsou dvě lokální železniční tratě.

Technická infrastruktura

Zásobování obyvatel pitnou vodou z vodovodů je na vyhovující úrovni (cca 90 % obyvatel). Zvyšuje se podíl v čištění odpadních vod (cca 70 % obyvatel napojených na kanalizační síť).

V zásobování elektrickou energií je region závislý na systému dálkových rozvodů.

Stoupající tendenci má plošná plynofikace.

Životní prostředí

Region patří mezi ty s nejméně zatíženým životním prostředím a řadí se mezi regiony s nízkou produkcí emisí.

Na území je provozována 1 skládka tuhého komunálního odpadu.

Cestovní ruch

Region má velký potenciál pro cestovní ruch a rekreaci především v kulturní a historické tradici a v přírodním bohatství.

Turistická infrastruktura a kvalita služeb spojených s cestovním ruchem zaostává za evropským standardem.

Dopravní dostupnost stávajících středisek cestovního ruchu je dostatečná. Její stav se ještě podstatně zlepšil zavedením cyklobusové a skibusové dopravy.

Budují se trasy pro běžecké lyžování.

Při charakteristice řešeného území jsem vycházela ze Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko, do které můžete nahlédnout na Městském úřadě v Rychnově nad Kněžnou. Tento dokument podává pouze velmi stručný a nevyčerpávající popis Rychnovska.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby obce, města či regionu. Patří do analytické části strategického dokumentu a je výchozí podmínkou k realizaci stanovených cílů.

SWOT analýza Mikroregionu[12] Rychnovsko je zpracovaná do jednotlivých oblastí, které byly stanoveny takto:

- ekonomika (průmysl, obchod, služby),
- lidské zdroje,
- infrastruktura,
- životní prostředí,
- cestovní ruch,
- zemědělství a rozvoj venkovského prostoru.

[12] Pro ukázku uvádím část SWOT analýzy Mikroregionu v příloze B a C.

Její zpracování se mi jeví, i přes to, že není aktualizovaná, jako dobré, protože rozdělení analýzy do oblastí vykazuje podrobnější pohled na řešené území a je tudíž dobrým podkladem pro další rozvoj. Analýza byla vypracována v roce 2004, a jak již bylo uvedeno, dosud nebyla aktualizována. Některé body v analýze jsou nyní neplatné, jelikož za uplynulé čtyři roky nastala řada změn a realizací. Navrhovala bych proto analýzu pravidelně aktualizovat, např. po dvou či třech letech.

2.3 Strategická vize a globální cíle

Strategická vize je první fází strategického plánování. Jedná se o vyjádření, jež vystihují představy autorů, kterých chtějí dosáhnout. Představuje stručnou, většinou jednovětou formulaci představy budoucího stavu.

Globální cíl je hlavním cílem, kterého chceme dosáhnout. Tento cíl se může dále členit na dílčí cíle.

Současná situace v Mikroregionu Rychnovsko zdůrazňuje nezbytnost oživení hospodářství i charakteru života regionu.

Především je třeba změnit hospodářskou strukturu regionu, což bude mít za následek rozvoj perspektivních oborů ve zpracovatelském průmyslu, rozvoj služeb a zejména cestovního ruchu včetně navazující dopravní infrastruktury, povede ke zkvalitnění životních podmínek a kultury života obyvatelstva.

Základním globálním cílem formulovaným v dokumentu je trvale udržitelný rozvoj území regionu ve všech oblastech lidské činnosti a života obyvatelstva.

Cesta plnění: Podporovat ekonomický, sociální a kulturní rozvoj mikroregionu především prostřednictvím aktivace jeho vnitřních rozvojových a růstových možností.

2.4 Strategické cíle

Strategické cíle jsou stanoveny pro vybrané okruhy lidské činnosti, které korespondují se SWOT analýzou:

- průmysl, obchod, služby,
- lidské zdroje,
- infrastruktura,
- životní prostředí,
- cestovní ruch,

- zemědělství a rozvoj venkovského prostoru.

Následně uvádím pouze jako příklad strategické cíle a jejich další části pro dva vybrané okruhy, jelikož se jedná o rozsáhlou problematiku. Tyto příklady uvádím proto, aby si čtenář udělal představu o tom, jaká vypadá struktura strategických cílů a dále pro zajímavost, o jaké cíle Rychnovsko usiluje. U každého strategického cíle najdeme stručnou charakteristiku řešené problematiky a možná opatření pro zlepšení. Dále jsou uvedeny směry, kterými se chce mikroregion v jednotlivých cílech ubírat, jejichž součástí jsou rozvojové aktivity a zúčastněné subjekty.

2.4.1 Průmysl, obchod, služby

Většina osob zaměstnaných v průmyslu je zaměstnána ve strojírenství a v podnicích zpracovatelského průmyslu. Základem dalšího rozvoje průmyslu proto musí být revitalizace zpracovatelského průmyslu.

Mimo revitalizační programy stávajících podniků musí být v regionu podporován i rozvoj nových podnikatelských aktivit.

a) revitalizace a zvýšení konkurenceschopnosti průmyslu, obchodu a služeb

V průmyslové sféře převažuje strojírenská výroba, v níž je zaměstnáno přes 78 % osob. Má širokou odvětvovou strukturu, nejvýznamnější je výroba automobilů, svařovacích materiálů, tažných lan, řetězů, stavebních zámků a autozámků a kuchyňských strojků.

Pro další rozvoj ekonomiky je nutné pomoci odstartovat rozvoj alespoň některých stávajících podniků (jako v případě ŠkodyAuto Kvasiny, FAB Rychnov n. Kn., ESAB Vamberk), využití jejich tradic a kvalifikovaných pracovních sil.

Tabulka 2 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast průmysl, obchod, služby

Směr	Rozvojové aktivity	Zúčastněné subjekty
Rozvoj podnikatelského servisu	• pomoc při přípravě podnikatelských plánů a projektů • pomoc při realizaci opakovatelných projektů • pomoc při hledání investorů • podpora nových poradenských institucí pro zakládání a rozvoj MSP	hospodářská komora úřad práce podnikatelské subjekty CzechInvest města a obce
Výchova mladých pracovníků v požadovaných profesích a kvalifikaci	• zpřístupnění a propagace příslušných učňovských oborů • rozšíření rekvalifikace v příslušných oborech	školy úřad práce podniky a podnik. subj. hospodářská komora
Podpora exportu průmyslových podniků mikroregionu	• poskytování zahraničně-obchodních informací pro podnikovou sféru • využívání státních podpůrných prostředků exportu • propagace regionu a jeho produktů v zahraničí	hospodářská komora podniky a podnik. subj. města a obce
Podpora investičním záměrům rozvoje hospodářské činnosti	• urychlení přípravy a povolovacích řízení ve prospěch rozvoje podnikové sféry • využívání rozvojových programů podpor podnikání	podniky a podnik. subj. města a obce hospodářská komora
Rozvoj hospodářské a obchodní přeshraniční spolupráce s Polskem	• podpora vybudování dalších hraničních přechodů pro MSP • vytipování témat a projektů hospodářské spolupráce • využití služeb vytvořených informačních a koordinačních center	hospodářská komora města a obce Euroregion Glacensis

Zdroj: vlastní dle dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

b) rozvoj nových podnikatelských aktivit

Postavení mikroregionu v rámci kraje i ČR se postupně zhoršuje, čemuž odpovídá mimo jiné také trvale stoupající míra nezaměstnanosti. Jedním ze základních směrů dalšího rozvoje regionu tedy musí být účinná podpora nových podnikatelských aktivit.

Rozvoj podnikání ve značné míře negativně ovlivňuje malá organizovanost podnikatelského sektoru a s tím související ne zcela dostatečná činnost hospodářské komory.

Tabulka 3 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast podnikání

Směr	Rozvojové aktivity	Zúčastněné osoby
Podpora nových podnikatelských záměrů v rámci MSP	• podpora zakládání nových MSP • pomoc při realizaci nových podnikatelských záměrů • vytvoření podnikatel. infrastruktury • modernizace opuštěných budov pro podnikatelské účely	hospodářská komora podnikatelské subjekty města a obce
Příprava ploch pro rozvoj podnikatelských činností a jejich nabídka potenciálním investorům	• výběr vhodných pozemků pro investory • podpora přípravy a jejich vybavení inženýrskými sítěmi • vytvoření a aktualizace katalogu nabídky nemovitostí pro podnikatele a investory • nabídka připravených pozemků velkým investorům prostřednictvím marketingu • příprava specifického rozvoje podnikatelských aktivit v CHKO Orlické hory	města a obce Správa CHKO CzechInvest Euroregion Glacensis podnikatelské subjekty

Zdroj: vlastní dle dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

c) rozvoj živnostenského podnikání v obcích mikroregionu

Přes poměrně nízkou zaměstnanost ve službách, se jeví především oblast služeb jako perspektivní, vzhledem k rozvoji cestovního ruchu v Orlických horách. Pro rozvoj cestovního ruchu má mikroregion ty nejlepší podmínky.

Nezbytnou podmínkou pro rozvoj živností a jejich dlouhodobější existenci je kvalitní síť poradenských a vzdělávacích institucí. Účinná je rovněž rekvalifikace a vzdělávání nezaměstnaných.

Tabulka 4 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast živnostenské podnikání

Směr	Rozvojové aktivity	Zúčastněné osoby
Rozvoj služeb a podpůrných akcí pro živnostníky	• podpora ze strany hospodářské komory • využití regionálních poradenských, vzdělávacích a informačních center • podpora profesních struktur • organizování podpůrných aktivit (výstavy, burzy práce apod.)	hospodářská komora profesní komory města a obce úřad práce Královéhradecký kraj
Program malých úvěrů	• vypracování projektu pro poskytování malých úvěrů, jeho funkční ověření a realizace • ověřování možností využití rizikového kapitálu a jiných podpůrných kapitálových zdrojů • ověřování možnosti využití programů EU	bankovní sféra hospodářská komora města a obce

Zdroj: vlastní dle dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

2.4.2 Infrastruktura

Základní komunikační systém regionu je tvořen silnicemi I. třídy v úhrnné délce 31,6 km, silnicemi II. třídy v délce 137,8 km a silnicemi III. třídy v délce 227,6 km.

Železniční síť je na území Rychnovska zastoupena hlavní tratí: Hradec Králové – Lichkov (přechod do Polska) a doplněna 2 lokálními tratěmi Častolovice – Solnice a Doudleby – Rokytnice v Orl. h.

Veřejná linková autobusová doprava je zajišťována 6 hlavními dopravci, kteří zajišťují základní dopravní obslužnost do všech obcí regionu.

Využívání letecké dopravy je možno pouze prostřednictvím civilního letiště v Pardubicích. Předpokládá se výstavba letiště v okolí Rychnova n. Kn.

a) komunikační napojení mikroregionu na ostatní území ČR

Zlepšení komunikačního napojení regionu ve směrech na Ústí n. Orl., Pardubice, Hradec Králové, Náchod a do Polska je jednou ze základních podmínek pro další rozvoj v rámci kraje i ČR. Současná komunikační síť regionu, jak po stránce kvality tak i kapacity, neodpovídá trvale zvyšujícímu se trendu hustoty silničního provozu. To svým způsobem negativně ovlivňuje jak hospodářský rozvoj regionu, tak i jeho životní prostředí.

Tabulka 5 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast komunikační napojení mikroregionu

Směr	Rozvojové aktivity	Zúčastněné osoby
Napojení regionu na dálnice a rychlostní komunikace	• zkapacitnění a zkvalitnění silnice I/11 ve směru HK na dálnici D 11 • zkapacitnění a zkvalitnění silnice I/14 ve směru Ústí n. Orl. na R 35	ředitelství silnic a dálnice MD města a obce
Efektivní využití železnic při napojení na železniční síť ČR	• zvýšení využití železniční dopravy potenciálními přepravci • udržet provoz na lokálních železničních tratích, jejich případná privatizace	ČD města a obce podnikatelské subjekty
Výstavba a rekonstrukce silniční sítě mikroregionu	• zahájení výstavby obchvatu Vamberka a Potštejna silnicí I/14 • zkvalitnění údržby a rekonstrukcí silnic II. a III. třídy	města a obce Správa a údržba silnic KHK ŘSD

Zdroj: vlastní dle dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

b) zlepšení úrovně technické a dopravní infrastruktury v mikroregionu

Současná úroveň technické infrastruktury v regionu vykazuje určité nedostatky, jak z hlediska potřeb obyvatelstva, tak především z hlediska potřeb pro rozvoj podnikání a cestovního ruchu.

Za pozitivní lze považovat situaci v zásobování pitnou vodou, kde téměř 90 % obyvatel je zásobováno z veřejných vodovodů. Rovněž podíl obyvatelstva napojených na veřejnou kanalizační síť (přes 70 %) přesahuje průměr kraje i ČR.

Tabulka 6 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast technická a dopravní infrastruktura

Směr	Rozvojové aktivity	Zúčastněné osoby
Rozšiřování a modernizace elektrických sítí, plynovodů, sítí CZT, veřejných vodovodů a kanalizací, výstavba a rekonstrukce ČOV, zavádění a modernizace telekomunikačních prostředků	• Plynofikace dalších obcí • realizace výstavby veřejných vodovodů (např. Libel, Třebešov) • zahájení výstavby ČOV v Solnici a kanalizační sítě v Solnici a Kvasinkách a v dalších obcích • zvýšit podíl instalovaných tepelných čerpadel • dokončení digitalizace telefonní sítě • postupně přecházet na využívání moderních internetových technologií	VČE VČP Český Telecom města a obce správci vodovodní a kanalizační sítě občané podnikatelské subjekty
Vytvoření sítě cykloturistických a běžkařských tras s návazností na hraniční přechody do Polska	• zpracování projektové dokumentace a realizace cykloturistických a běžkařských tras a jejich návaznost na hraniční přechod do Polska • napojení stávajících cykloturistických tras na sousední regiony • vybudování příslušné infrastruktury vč. služeb v blízkosti těchto tras	města a obce Správa CHKO Euroregion Glacensis KČT Podnikatelské subjekty

Zdroj: vlastní dle dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

c) zkvalitnění veřejné hromadné dopravy

Omezování četnosti spojů veřejné hromadné dopravy, autobusové i železniční, má několik negativních důsledků. Jedná se o zvyšování využití osobních automobilů s nepříznivým vlivem na kvalitu životního prostředí, zhoršení dopravní obslužnosti obcí, zejména v malých obcích to přispívá k úbytku počtu obyvatel a ke zhoršování podmínek obyvatelstva a jejich možností dojížďky za prací, do škol, k lékaři a za ostatní vybaveností.

Situaci je možno zlepšit pouze zkvalitněním veřejné hromadné dopravy.

Tabulka 7 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast veřejná hromadná doprava

Směr	Rozvojové aktivity	Zúčastněné osoby
Vytvoření integrovaného systému veřejné hromadné dopravy	• vypracování projektu IDS pro region s návazností na sousední regiony • vytvoření podmínek pro realizaci IDS • zkvalitnění poskytovaných služeb ve veřejné dopravě	města a obce ČD ČSAD další dopravci zdravotnická a sociální zařízení podnikatelské subjekty
Zabezpečení dopravní obslužnosti všech obcí a mikroregionu	• zpracování studie dopravní obslužnosti s perspektivou rozvoje cestovního ruchu • sdružování obcí v zájmu efektivního využívání dotačních titulů pro podporu veřejné dopravy	ČD města a obce podnikatelské subjekty

Zdroj: vlastní dle dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

2.5 Priority v jednotlivých strategických směrech

Valná hromada DSO Mikroregion Rychnovsko dne 22. 10. 2004 rozhodla, že prioritami mikroregionu budou v nejbližším období aktivity uvedené v tabulce č. 8. Číslování v tabulce neznačí důležitost realizace, jedná se pouze o seznam aktivit.

Tabulka 8 - Upřednostňované cíle

	Strategický cíl	Aktivita
1.	Vytvoření příznivých životních podmínek pro život obyvatel regionu	Vybudování azylového domu včetně všech sociálních služeb na toto zařízení navazujících
2.	Využití kulturních a přírodních hodnot mikroregionu pro jeho rozvoj	Opravy kulturních památek
3.	Zlepšení úrovně technické a dopravní infrastruktury v mikroregionu	Zpracování studie cyklotras v mikroregionu s návazností na okolí
4.	Zkvalitnění veřejné hromadné dopravy	Vytvoření systému integrované osobní dopravy
5.	Péče o krajinu a přírodní bohatství	a) Ozelenění krajiny b) Realizace protipovodňových opatření na území mikroregionu
6.	Zdokonalení odpadového hospodářství	Zřízení a provozování sítě sběrných dvorů a řízených skládek dostupných většině obyvatel mikroregionu
7.	Uplatňování komunitních aspektů péče o životní prostředí	Řešení útulku pro psy – jeho optimalizace z hlediska jak péče o opuštěná a nalezená zvířata, tak z hlediska dopadů na životní prostředí
8.	Zvyšování kvality, kapacity a rozsahu služeb pro rozvoj cestovního ruchu	Vydání kvalitního společného propagačního materiálu mikroregionu (pro seznámení s turistickými, historickými, kulturními a sportovními možnostmi regionu)

Zdroj: Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko

Poznámky k tabulce:

ad 1. V současné době se budování azylového domu řeší. Realizace se plánuje na rok 2009.

ad 2. Opravy kulturních památek se průběžně uskutečňují. Tyto opravy však probíhají velmi pomalu, neboť problémem je nedostatek finančních prostředků a dalším zpomalením realizace je čekání na vyjádření odborníka.

ad 3. Tento cíl byl plně splněn v roce 2006.

ad 4. Systém integrované osobní dopravy byl již vytvořen a to asi z 80 %, neustále se však vylepšuje.

ad 5. Co se týče ozelenění krajiny, tak tento cíl se průběžně realizuje. Protipovodňová opatření jsou uskutečněna asi ze 70 – 80 %, dále se doplňují o různé měřiče apod.

ad 6. Tento strategický cíl je splněn ze 60 – 70 %.

ad 7. Útulek pro psy se neustále řeší. S realizací tohoto cíle jsou spojeny velké problémy, hledá se vhodné umístění útulku. V současnosti se útulek nachází v Lukavici, kde si lidé ztěžují na hluk, zápach apod.

ad 8. Propagační materiál mikroregionu byl již párkrát vydán.

Jak jsem uvedla již na začátku této kapitoly, Rychnov nad Kněžnou je správním centrem Mikroregionu Rychnovsko, proto mi připadá důležité zmínit se o dokumentu Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko. Zároveň tato strategie zahrnuje území města Rychnov nad Kněžnou, které je součástí také strategického plánu, kterému se věnuji v další kapitole. Strategie Rychnovska byla vypracována v roce 2004 a dosud nebyla aktualizována, proto jsem se snažila údaje použité v této kapitole zaktualizovat.

V této kapitole stručně charakterizuji jednotlivé oblasti města, podle kterých je také rozdělena SWOT analýza, a strategické cíle těchto oblastí.

V závěru kapitoly uvádím seznam aktivit, kterých chce Rychnovsko v nejbližší době dosáhnout, nebo které byly již realizovány z důvodu neaktualizované strategie.

Následující kapitola se týká Strategického plánu rozvoje města Rychnov nad Kněžnou a zázemí. Stejně jako Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko ani tento dokument nebyl doposud aktualizován. V další kapitole tudíž vycházím ze strategie z roku 2003.

3 Strategický plán rozvoje města Rychnov nad Kněžnou a zázemí

Autorem tohoto strategického plánu je Královéhradecká agentura regionálního rozvoje, která podporuje hospodářský, sociální a kulturní rozvoj Královéhradeckého kraje.

Příprava a tvorba Strategického plánu rozvoje města Rychnov nad Kněžnou a zázemí byla řešena podle obecných pravidel, ačkoliv nejsou zákonem vynucena. Je možné rozlišit tři základní části strategického plánu, a to analýzu území, syntézu dosažených výsledků a definování vizí a formulace postupných kroků, vedoucích k jejímu naplnění.

Strategický plán je schvalován v souladu se zákonem o obcích č. 128/200 Sb., jako tzv. „program rozvoje“. Nelze jej však považovat po jeho projednání a schválení za konečný rozvojový dokument. Vyžaduje kontinuální aktualizaci a zdokonalování, neboť strategické plánování je procesem dlouhodobým, soustavným a systematickým.

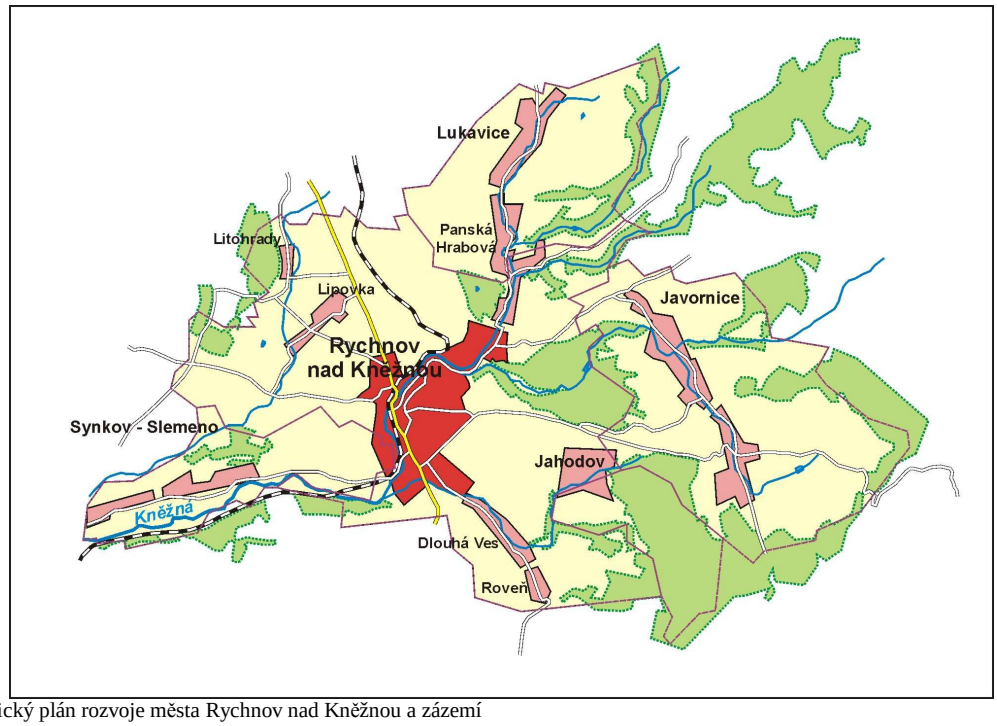
3.1 Základní charakteristika řešeného území

Řešené území zahrnuje město Rychnov nad Kněžnou (11 587 obyvatel) a obce Javornice (911 obyvatel), Lukavice (576 obyvatel), Jahodov (87 obyvatel) a Synkov – Slemeno (377 obyvatel). Celé území má rozlohu 75,8 km^2 a žije na něm 13 538[13] obyvatel a rozkládá se na jihovýchodě Královéhradeckého kraje v podhůří Orlických hor.

Hlavním říčním tokem je řeka Kněžná s přítoky Javornický potok, Liberský potok, Jahodovský potok.

[13] počet obyvatel k 31. 12. 2007

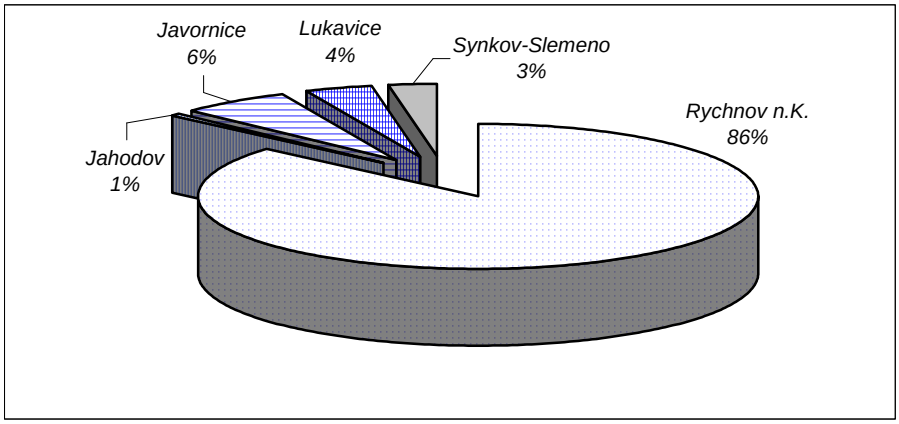
Obrázek 3 - Mapa řešeného území



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Rychnov nad Kněžnou a zázemí

Jak už jsem v této kapitole jednou zmínila, v řešeném území se nachází město Rychnov n. K. a 4 obce: Jahodov, Javornice, Lukavice a Synkov - Slemeno. Celkem na území o ploše 7 577 ha žije 13 567 obyvatel. Průměrná obecná hustota osídlení je 179 obyv/km^2.

Obrázek 4 - Populační velikost obcí v zájmovém území



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Rychnov nad Kněžnou a zázemí

3.2 Obyvatelstvo

V tabulce č. 6 vidíme, jak se vyvíjel počet obyvatel v jednotlivých obcích od roku 1970 do roku 2007.

Počet obyvatel se v Rychnově nad Kněžnou od r. 1970 do roku 1991 poměrně zvýšil, zatímco v ostatních obcích došlo spíš k poklesu obyvatelstva. Od r. 1991 dochází k růstu obyvatelstva jak v RK, tak v ostatních obcích. Tento nárůst však není tak výrazný.

Tabulka 9 - Vývoj počtu obyvatel v obcích

Obec	Rok					
	1970	1980	1991	2001	2006	2007
Rychnov nad Kněžnou	7 936	10 069	11 552	11 749	11 682	11 587
Javornice	1 072	990	529	876	897	911
Lukavice	609	524	471	518	536	576
Jahodov	92	77	68	80	82	87
Synkov-Slemeno	357	336	344	376	370	377
Celkem	10 066	11 996	12 964	13 599	13 567	13 538

Zdroj: vlastní dle poskytnutých informací na Městském úřadě v Rychnově nad Kněžnou a http://www.czso.cz/

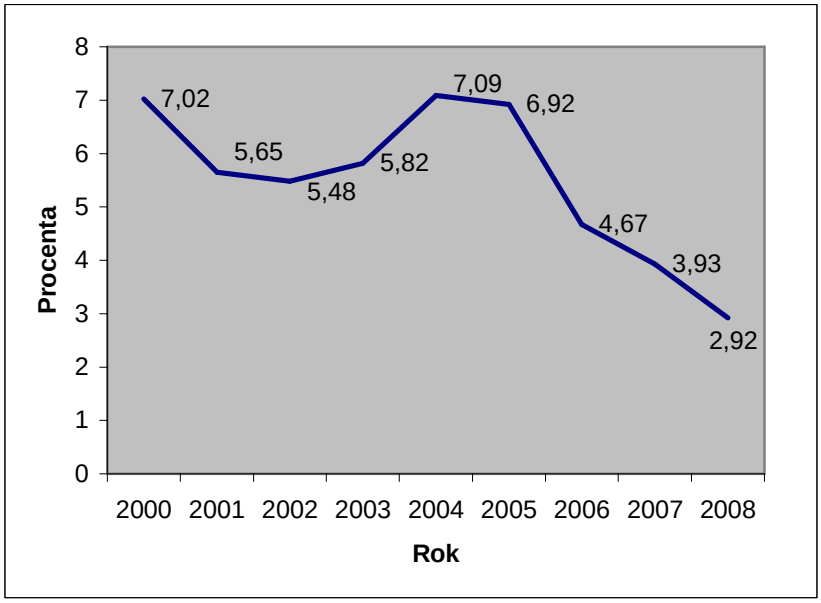
V zájmovém území se do roku 2020 předpokládá stabilizace počtu obyvatel, což je vzhledem k pozitivním vývojovým tendencím v regionálních podmínkách populačně silného jádra v regionu Rychnova n. K. pravděpodobné.

3.2.1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je ve sledovaném území nízká vzhledem k silným zaměstnavatelům v regionu. Mezi největší zaměstnavatele patří Škoda a.s. v Kvasinách, Východočeská stavební s.r.o. v Solnici, FAB v Rychnově, ESAB Vamberk.

Míra nezaměstnanosti v Rychnově nad Kněžnou od roku 2000 byla nejvyšší k 31. 1. 2004. Od tohoto data začala výrazně klesat. Nejaktuálnější údaj, který se mi podařil zjistit, je z 31. 3. 2008, kdy míra nezaměstnanosti činila 1,91. V grafu je posledním zaznamenaným datem 31. 1. 2008.

Obrázek 5 - Vývoj míry nezaměstnanosti na Rychnovsku (vždy k 31.1.)



Zdroj: vlastní dle poskytnutých informací na Městském úřadě v Rychnově nad Kněžnou a http://www.czso.cz/

3.3 Ekonomika

3.3.1 Struktura ekonomické základny

Ekonomická struktura sledovaného území je průmyslově-zemědělská, bez výrazně dominujících oborů činnosti.

Z hlediska právních forem převládají soukromí podnikatelé – fyzické osoby, které tvoří 70 % všech ekonomických subjektů.

3.3.2 Zaměstnavatelé

K největším zaměstnavatelům patří průmyslový podnik – FAB, podniky z oblasti spojů a telekomunikací - Česká pošta, SPT Telecom, stavební podniky Strabag, firmy Johnson Controls, Preymesser Logistic, Lesní společnost, Aqua Servis, Intermed, MAJA a.s.

Převážná většina velkých podniků sídlí v Rychnově n. K.

3.4 Sociální infrastruktura

Ve sledovaném území je nejlépe zabezpečená infrastruktura v oblasti školství, zdravotnictví, sociálních služeb, maloobchodu a služeb v samotném městě Rychnov nad Kněžnou.

3.4.1 Školství

V řešeném území se nachází 9 mateřských a 9 základních škol (z toho 1x soukromá ZŠ Mozaika a 2x pouze ZŠ s 1. stupněm), 1x střední škola, 1x střední odborné učiliště a 1x vyšší odborná škola).

Ve sledovaném území není žádná vysoká škola, nejbližšími jsou univerzity v krajských městech Hradec Králové a Pardubice.

3.4.2 Zdravotnictví a sociální zabezpečení

V daném území působí jedna nemocnice (Orlická nemocnice) zabezpečující i lůžkovou péči a jedna poliklinika. Obě mají dostatečnou kapacitu a kvalitní technické vybavení. Zdravotnická zařízení leží v těsné blízkosti a jsou dobře dostupná. Kromě těchto dvou větších zdravotnických zařízení v Rychnově nad Kněžnou působí celá řada privátních ambulancí a ordinací, lékáren (6) a další zdravotnická zařízení (REHA – rehabilitační zařízení, zdravotní středisko FAB a.s. – praktický lékař, aj.).

Od roku 1996 působí na celém území Integrovaný záchranný systém (IZS).

Mezi hlavní sociální problémy, které dané spádové obce musejí řešit, patří malá dopravní obslužnost, vyšší podíl starých občanů (Jahodov), nezaměstnanost a nedostatek finančních prostředků na rozvoj obce.

Všechna zařízení sociální péče jsou soustředěna v Rychnově nad Kněžnou.

3.4.3 Kultura a sport

Řešené území má poměrně dostatek kulturně-společenských zařízení, které jsou využívány širokou veřejností. Nouze je však o sportovní zařízení.

Mezi významná kulturní zařízení patří:

- Kolowratský zámek a zámecká obrazárna,
- Okresní muzeum Orlických hor (v prostorách zámku),
- Orlická galerie (v prostorách zámku),
- městská knihovna,
- základní umělecká škola,
- židovská synagoga,
- Pelclovo divadlo,

- kino.

Sportovní zařízení v řešeném území jsou:

- koupaliště Včelný,
- umělé kluziště,
- tělocvičny, hřiště (Javornice, Lukavice).

V samotném Rychnově nad Kněžnou je sportovních zařízení nedostatek. Město uvažuje o výstavbě nových sportovišť (krytý plavecký bazén, motoristický areál) a rekonstrukci některých stávajících sportovních areálů (koupaliště ve Včelném).

3.5 Obchod a služby

Obchod je odvětvím terciéru, které je podle nové odvětvové klasifikace ekonomických činností složeno ze 3 pododvětví:

1. Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot.
2. Velkoobchod a zprostředkování obchodu.
3. Maloobchod a opravy spotřebního zboží.

Ve sledovaném území se podle této definice nachází cca 30 prodejen a provozoven starající se o automobily a přibližně 150 maloobchodních prodejen a opraven spotřebního zboží.

V současnosti je na území města lokalizováno 5 supermarketů: BILLA, DISCOUNT PLUS, PENNY MARKET, LIDL a TESCO, které kromě základních potravin poskytují také omezenou nabídku sortimentu specializovaných prodejen a zboží s nízkou poptávkou (např. kuchyňské zboží).

Co se týče ubytovacích a stravovacích zařízení na Rychnovsku, patří mezi nejznámější hotel Havel a Panorama. Oba tyto objekty nabízejí nadstandardní ubytování se zaměřením na zahraniční klientelu a nacházejí se přímo v centru Rychnova nad Kněžnou.

3.6 Cestovní ruch a rekreace

Řešené území je lehce dostupné a okolní krajina orlického podhůří je vhodná jak pro individuální rekreaci - chalupaření a chataření, tak díky poměrně velkému množství kulturních, církevních a přírodních památek, dostatku značených turistických stezek a cyklotras i pro náhodné turisty. Na území je pořádána celá řada kulturních akcí místního i regionálního významu.

Mezi přírodní zajímavosti patří:

- les Včelný,
- letovisko Studánka,
- Ivanské jezero.

V Rychnově nad Kněžnou se nachází řada historických a kulturních památek, např:

- Kolowratský zámek,
- Pelclovo divadlo,
- kostel Nejsvětější Trojice,
- zvonice a zvon Kryštof,
- Synagoga a mnoho dalších.

3.7 Životní prostředí

Řešené území má velmi dobré životní prostředí a v budoucnosti, během dalšího vývoje území, se neočekává jeho zhoršení, leží blízko hranic Chráněné krajinné oblasti Orlických hor a celé se nalézá v CHOPAV, které sebou přinášejí jistá zákonná omezení (ochrana ovzduší, vody a rázu krajiny). Je proto nutné v daném území věnovat zvýšenou pozornost k ochraně podzemních a povrchových vod před znečištěním.

Vodní toky řešeného území jsou následující:

- řeka Kněžná,
- Javornický potok,
- Liberský potok,
- Jahodovský potok,
- Lokotský potok,
- Lukavický potok.

Město Rychnov nad Kněžnou má vlastní čistírnu odpadních vod, která nyní pracuje na polovinu své kapacity. V ostatních sídlech budou vybudovány individuální čistírny odpadních vod.

Za nepříznivých klimatických podmínek vznikají ve sledovaném území inverzní stavy.

Nevyřešenou otázkou je problematika separace odpadu, jeho recyklace a vznik černých skládek (v obci Synkov-Slemeno, „Jedlina“).

3.8 Zemědělství

Dané území představuje průmyslově-zemědělskou oblast, která má vhodné podmínky pro rostlinnou (pěstování obilovin a jablek) i živočišnou výrobu (chov a šlechtění skotu a prasat).

3.9 Doprava

3.9.1 Silniční doprava

Silniční síť v řešené oblasti je v celkové délce 151,7 km. Největší podíl zaujímají místní komunikace. Dále jsou zde silnice III. a II. třídy. Rychlostní silnice ani dálnice zde nebyly vybudovány.

3.9.2 Železniční doprava

Vzhledem k nízké hustotě železniční dopravy ve sledované oblasti disponuje tento region pouze 4 stanicemi a zastávkami vlaků.

Rychnovem a obcí Synkov - Slemeno prochází jednokolejná trať Častolovice – Solnice.

3.9.3 Cykloturistika

Zavedení tohoto druhu dopravy umožňuje rozšíření rekreačních možností a zvýšení návštěvnosti regionu i mimo hlavní zimní sezónu.

3.10 Technická infrastruktura

Provozovatelem vodovodní sítě v Rychnově nad Kněžnou je společnost AQUA Servis s.r.o. Zásobování pitnou vodou do roku 2010 je vyhovující.

V Rychnově nad Kněžnou je vybudována jednotná kanalizační síť a ta je připojena na moderní ČOV aktivačního typu, která má dostatečný výkon a uspokojivé výsledky vyhovující nejen k r. 2010, ale i bezprostředně po tomto termínu.

Zajištění potřeb v oblasti elektrické energie v hodnocené lokalitě zajišťuje VČE-OŘ Rychnov nad Kněžnou.

Teplem je centrálně zásobován pouze Rychnov nad Kněžnou. V ostatních obcích sledované oblasti je řešeno lokálně, v menším měřítku domovními nebo blokovými kotelnami.

Po charakteristice jednotlivých oblastí města následuje SWOT analýza. Z teoretického hlediska jsem se o této analýze zmínila v kapitole 1.4. Z praktického hlediska se tomuto tématu budu věnovat podrobněji, proto jsem této problematice vyčlenila dvě následující kapitoly.

Na základě provedených analýz byly identifikovány **4 kritické oblasti**: místní lidské zdroje a kvalita života, ekonomický rozvoj území, trvale udržitelný rozvoj a ochrana životního prostředí, technická infrastruktura a doprava. Na základě identifikace kritických oblastí byly stanoveny **prioritní oblasti** a dlouhodobé **cíle**.

Pro vytvoření představy, jaké cíle si město zvolilo, uvedu jako příklad opatření v kritické oblasti místní lidské zdroje a kvalita života, neboť ve strategii, která mi byla poskytnuta, je vyjmenovaná celá řada aktivit pro jednotlivé oblasti.

Každá kritická oblast zahrnuje cíl, kterého chce město v dané oblasti dosáhnout. Na tento cíl navazuje několik opatření, pomocí kterých má být stanoveného cíle dosaženo. Součástí jednotlivých opatření je řada aktivit sloužících k jejich naplnění.

Kritická oblast: Místní lidské zdroje a kvalita života

Cíl

Usilovat o vytvoření kvalitních podmínek života a vysokou životní úroveň občanů Rychnova nad Kněžnou, vytvořit podmínky pro všestranný zdravý a spokojený život.

Opatření 1

Vytvořit kvalitní nadstandardní podmínky pro bydlení v Rychnově nad Kněžnou, zvýšit zájem občanů o město jako o kvalitní místo pro bydlení

Mezi aktivity naplňující toto opatření patří:

- připravit a schválit koncepci rozvoje bydlení města Rychnov n. Kn. a spádových obcí,
- investiční příprava pozemků pro výstavbu nových bytů a rodinných domů v regionu,
- vytvořit fond rozvoje bydlení ve městě jako podpůrný prostředek pro výstavby a rekonstrukci bytů pro začínající a sociálně slabší rodiny, vytvořit systém a nabídku sociálního bydlení,
- připravit projekty pro žádosti o finanční podpory na rozvoj a zvýšení kvality bydlení a veřejných prostranství vyhlášených dalšími nevládními subjekty,

- příprava projektů rekonstrukce a revitalizace sídlištní zástavby v Rychnově v souladu s koncepcí rozvoje bydlení,
- příprava projektů revitalizace starší bytové zástavby v Rychnově n.K. a přestavby stávajících nevyužívaných či výhledově nevyužívaných nebytových prostor ve městě a v spádových obcích na bytové jednotky v souladu s koncepcí rozvoje bydlení,
- zvýšit kvalitu veřejných prostranství v Rychnově n. Kn. a ve spádových obcích.

Opatření 2

Zvýšený zájem věnovat rozvoji osobnosti občanů a kvalitativních stránek života. Usilovat o zvýšení úrovně péče o občana a zajištění trvale rostoucí kvality života. Podpořit zájem občanů o veřejný a spolkový život.

Aktivity:

- podporovat kvalitní vzdělávací a rekvalifikační systém reagující na poptávku trhu, zvýšit dostupnost mimoškolního vzdělávání a výchovy, zlepšení dostupnosti výuky, poskytující vyšší stupeň vzdělání – středoškolské obory maturitní, bakalářské, magisterské obory a distanční studium,
- údržba a rekonstrukce stávajících školských a vzdělávacích zařízení a podporovat jejich vyšší vybavenost,
- pokračovat v komunitním plánu sociálních služeb ve městě a regionu,
- v souladu s koncepcí rozvoje sociálních služeb podpořit komplexní nabídku sociálních služeb – poradenská střediska, kontaktní centra, azylové bydlení atd.,
- výstavba a rekonstrukce zařízení sociální péče pro poskytování rezidenčních i intervenčních služeb v regionu,
- zavést metody místní agendy 21 (MA 21) do plánovacích procesů rozvoje města s důrazem na komunitní plánování, připravit institucionální zázemí MA 21 a zavést monitoring indikátorů trvale udržitelného rozvoje,
- vytvořit propojený systém institucí a dalších subjektů veřejného života, aktivně se podílející na rozvoji území, zapojit do aktivit veřejného života již ustavené instituce (např. dětský parlament, hospodářská komora apod.),
- rozvoj péče o zdraví občanů a regenerace jejich životních sil, příprava plánu zdraví občanů podle metodiky New Gate 21 (speciální mezioborový rozvojový plán, sledující oblasti s vlivem na zdraví obyvatel města),

- rozvíjet integrovaný záchranný systém.

Opatření 3

Vytvořit kvalitní kulturní zázemí pro rozvoj všech stránek života občanů. vytvořit podmínky pro aktivního trávení volného času a rozvoj zájmových aktivit.

Aktivity:

- rekonstrukce stávajících kulturních zařízení a rozšíření možností využití stávající objektů pro zájmové a kulturní aktivity, vytvořit podmínky pro vznik nových kulturních a společenských zařízení (čajovny, klubovny důchodců…),
- výstavba a rekonstrukce sportovních zařízení v regionu,
- zmapování a příprava analýzy a koncepce rozvoje volnočasových aktivit v regionu, navázat na koncepci rozvoje komunitní rekreace v Rychnově n.K. a připravit grantový systém města Rychnov n.K. pro podporu rozvoje volnočasových aktivit,
- podpora a rozšíření nabídky sportovních akcí v regionu, připravit koncepci rozvoje sportovních zařízení města a připravit grantové schéma na podporu sportovních aktivit v území,
- obnova kulturních a společenských tradic na venkově,
- rozšířit nabídku zájmových činností pro děti a mládež,
- rozšířit nabídku zájmových činnosti pro seniory.

Takto rozepsané jsou všechny kritické oblasti ve Strategickém plánu rozvoje města RK. V tomto dokumentu nejsou uvedeny odpovědné osoby za splnění cílů, zdroje financování, ani plánované termíny realizace. Nevýhodou je, že nejsou stanoveny prioritní cíle, jejichž realizace je pro město nejdůležitější.

V této kapitole vycházím převážně ze Strategického plánu rozvoje města Rychnov nad Kněžnou a zázemí, který mi byl poskytnut, stejně tak jako Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko, na Městském úřadě v Rychnově nad Kněžnou. Tento plán byl naposledy aktualizován ke konci roku 2003, proto údaje použité v této práci aktualizuji podle dostupných statistik. Stručně zde charakterizuji jednotlivé oblasti, abych čtenáře seznámila s konkrétní situací města. Na základě tohoto popisu je vypracována SWOT analýza, které se věnuji v následující kapitole. Podle SWOT analýzy jsou definovány kritické oblasti a následně stanoveny cíle pro další rozvoj území, z nichž uvádím pouze část jako příklad.

4 SWOT analýza města Rychnov nad Kněžnou

Co je SWOT analýza bylo vysvětleno již v první části této práce. V podstatě jde o výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb daného území. Nyní se budeme věnovat této problematice z praktického hlediska. Tato kapitola slouží k seznámení s konkrétní SWOT města Rychnov nad Kněžnou.

Cílem SWOT analýzy města je:

- stanovení silných a slabých stránek jednotlivých problémových oblastí na území Rychnova nad Kněžnou,
- označit příležitosti a ohrožení města podle jednotlivých problémových oblastí,
- výše uvedené provést v takové míře podrobnosti, která umožňuje formulovat klíčové problémy rozvoje Rychnova nad Kněžnou a stanovit tak strategické cíle jeho rozvoje.

Autorem této analýzy je stejně jako celého dokumentu Královéhradecká agentura regionálního rozvoje a SWOT je jeho nedílnou součástí.

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza města Rychnov nad Kněžnou byla zpracovaná v roce 2003 a dosud nebyla aktualizována, tudíž jsou v ní body, které neplatí.

4.1.1 Silné stránky

- Rychnov n. Kn. - stabilní mikroregionální jádro s regionální působností a s komplexním charakterem funkcí města, nejsilnější středisko v česko-polské oblasti
- dobré urbanistické řešení města s možností dalšího rozvoje, vymezení rozvojových ploch v UPD
- příznivé dlouhodobé vývojové tendence populace města Rychnov n.K., příznivé charakteristiky přirozené i migrační měny obyvatel a věkové struktury obyvatel města
- silné ekonomické jádro regionu Rychnov n. Kn. - Solnice – Kvasiny
- rozmanitost ekonomických činností s převládajícím zastoupením perspektivních aktivit
- silné postavení a dlouhodobá tradice strojírenského průmyslu, tradice textilního a zpracovatelského průmyslu, stavebnictví

- vysoká podnikatelská aktivita v regionu, rozšiřující se investice ekonomických subjektů se zahraniční účastí v regionu
- nové podnikatelské aktivity v území bez zásahů do krajiny a narušení ochrany životního prostředí
- zvýšený zájem podnikatelů a menších investorů o lokalizaci svých podnikatelských aktivit v regionu
- relativně nízká míra nezaměstnanosti, kvalifikovaná pracovní síla v tradičních odvětvích - strojírenství a textilní průmysl, stavebnictví
- vysoká intenzita bytové výstavby v Rychnově n. Kn., vysoký stupeň využití neobydleného bytového fondu pro rekreační účely
- vysoká četnost kulturních, historických a přírodních památek a zajímavostí v území, kulturní a společenské aktivity v území s nadregionálním významem
- příznivé ekologické poměry a přírodní atraktivita území, blízkost CHKO Orlické hory
- stabilizovaná zemědělská výroba, pokročilá restrukturalizace zemědělské výroby, návaznost výroby na zpracovatelský průmysl
- vysoký podíl území pokrytých zpracovanými územními plány sídel, povodňovými plány, zpracované generely ÚSES, plány péče CHKO Orlické hory
- vyhovující síť zdravotnických a školských zařízení, poskytujících komplexní služby v území, existence integrovaného záchranného systému
- silný sektor nestátních neziskových organizací
- vysoký podíl domácností v Rychnově n. K. napojených na veřejný vodovod a kanalizaci, ČOV, dostatečná rezerva v rozvodné síti vysokého napětí

4.1.2 Slabé stránky

- nedostatek pracovních sil potřebných kvalifikací - strojírenství, nedostatek pracovních příležitostí pro ženy a absolventy škol
- nízký podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním
- nevyhovující komunikační napojení oblasti na ostatní území ČR bez přímého napojení na dálnici a rychlostní komunikace, přetíženost silniční sítě 1. třídy - silnice I/14 kapacitně zcela nevyhovující pro průjezd městem včetně nevyhovujících napojení na ostatní komunikace 2. a 3. třídy a některé místní komunikace, nevyhovující dopravní informační systém

- absence inženýrských sítí a komunikačního napojení do rozvojových částí města pro kolektivní a individuální bydlení atd.
- nedostatečná propagace a presentace území jako turistické destinace
- nedostatečná vybavenost daného území potřebnou turistickou infrastrukturou, nedostačená síť komplexních informačních služeb, chybí nabídky komplexních služeb pro cestovní ruch a rekreaci
- nekomplexní a nedobudovaný systém cyklostezek
- nedostatečná sportovně technická vybavenost území, především zázemí Rychnova nad Kněžnou
- vyšší výskyt sociopatologických jevů a kriminality v území, nekompletní nabídka služeb sociální péče včetně poradenských středisek a kontaktních center
- zemědělství a lesní hospodářství -nejisté dodavatelsko-odběratelské vztahy, nedostatek provozního kapitálu
- nedořešené odkanalizování a čištění odpadních vod v spádových obcích, nedokončená plynofikace a napojení na veřejný vodovod v spádových obcích
- nedostatečná protipovodňová ochrana na vodních tocích, pozůstatky necitlivých zásahů do krajiny (meliorace, scelování pozemků apod.)

4.1.3 Příležitosti

- podpora vstupu nových investorů se zahraniční účastí formou investičních podpor, rozšíření nabídky pro nové investory v území a marketingu pro zahraniční investory, lokalizace nových subdodavatelský firem, možný nárůst pracovních příležitostí
- vytvoření komplexní nabídky služeb, podporující rozvoj nových podnikatelských aktivit a vazeb na průmyslovou zónu Solnice - Kvasiny (rozvoj obytné funkce města a zázemí, nadstandardní služby, nadstandardní bydlení …)
- posilování pozice regionu v systému osídlení ČR, rostoucí regionální působnost území, posílení komplexních funkcí města, posílení pozice území při vstupu do Evropské unie
- rozvoj česko-polského partnerství (Euroregion Glacensis), možnost rozvoje přeshraniční spolupráce ve vazbě na podporu rozvoje podnikatelských aktivit, cestovního ruchu, kulturních, vzdělávacích akcí
- realizace rozvojových programů EU, systému podpory místního rozvoje, využití dotačních finančních prostředků

- podpora rozvoje komunikační sítě se zapojením místních subjektů a posilování vnějších vazeb (na Hradecko-pardubickou aglomeraci, na Polsko)
- podpora vzdělání v území, zvyšování kvality vzdělání, rozvoj učňovských a středoškolských vzdělávacích oborů strojírenství, rozšíření nabídky rekvalifikace
- kvalitativní rozvoj sociální sítě a sociální péče, zajištění komplexního systému sociální péče
- zvýšení turistické a rekreační atraktivity, rozšíření a zkvalitnění turistické infrastruktury, podpora a rozvoj netradičních forem cestovního ruchu a agroturistiky, rozvoj vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a služeb, využití potenciálu kraji a blízkosti CHKO Orlické hory pro rozvoj cestovního ruchu
- zlepšení kvality životního prostředí, ochrany ovzduší, vodních zdrojů, revitalizaci vodních toků, podpora rozvoje alternativních zdrojů vytápění (biomasa)
- využití kapacit pro rozvoj zemědělské výroby, rozvoj zemědělské produkce v obcích, pěstování technických a energetických plodin

4.1.4 Hrozby

- pokles nových investic v území, snížení zájmu podnikatelů, odchod vyznaných investorů z území, pokles zaměstnanosti v průmyslu, stavebnictví a zemědělství
- rostoucí zadluženost podniků při poklesu tržeb, vyčerpaný úvěrový potenciál některých podniků, nedostatek volného kapitálu v regionu
- omezení rozvoje obcí z důvodu sníženého zájmu o bydlení v zázemí pracovních středisek Rychnova n. Kn. – Kvasin
- možnost nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v regionu
- nedostatečná nabídka kvalitního standardního a nadstandardního bydlení při zvýšeném zájmu nových investorů v regionu
- omezení potenciálního zájmu investorů z důvodu nedostatečného dopravního a komunikačního napojení, opoždění ve zkvalitňování základního komunikačního systému
- nedostatečná vybavenost služeb cestovního ruchu omezující další rozvoj obcí

SWOT může být vypracována agenturou, která se regionálním rozvojem zabývá tak, jak je tomu v tomto případě. Tato analýza je vypracována globálně pro celé území. Jelikož tato analýza je z konce roku 2003, některé body již nejsou pravdivé.

V poslední kapitole se snažím o zhodnocení SWOT analýzy města Rychnov nad Kněžnou a částečně také o její aktualizaci. Tuto SWOT porovnávám se SWOT analýzou Mikroregionu Rychnovsko, která je podle mého názoru vypracována kvalitněji.

5 Zhodnocení SWOT analýzy

Pro porovnání SWOT analýzy města Rychnov nad Kněžnou (2003) jsem zvolila SWOT Mikroregionu Rychnovsko (2004),o které se v bakalářské práci zmiňuji, a která se mi jeví, i přes to, že není aktualizována, jako dobře zpracovaná. Závažným rozdílem těchto dvou neaktualizovaných analýz jsou její autoři.

Autory analýzy Mikroregionu Rychnovsko jsou zaměstnanci Odboru regionálního rozvoje Městského úřadu Rychnov nad Kněžnou (konkrétně Ing. Hulman – vedoucí odboru, Čiháčková, Ing. Pyskatá). Tato SWOT analýza je členěna na jednotlivé oblasti, což poskytuje podrobnější a přehlednější popis jednotlivých oblastí. Autoři však zcela vynechali oblast zaměřenou na sport. Dále chybí globální pohled na celé řešené území.

SWOT Rychnova nad Kněžnou a zázemí byla zpracována agenturou zabývající se regionálním rozvojem, konkrétně Královéhradeckou agenturou regionálního rozvoje, což představuje větší vynaložení finančních prostředků. Tato analýza představuje globální pohled na celé území Rychnova nad Kněžnou, ale výhodné by bylo rozpracovat ji také do jednotlivých oblastí (životní prostředí, infrastruktura, apod.), protože toto vyhotovení by vykazovalo podrobnější rozbor.

Jelikož mi byla poskytnuta analýza z roku 2003, během uplynulých pěti let došlo v RK k řadě změn, zejména v souvislosti s intenzifikací strojírenské výroby v průmyslových závodech jak v Rychnově nad Kněžnou (FAB, a.s.), tak v okolních městech a obcích (Kvasiny – Škoda Auto, a.s., Vamberk – ESAB a Řetězy, Kostelec n. Orl. – Ferodo Mogul, Častolovice – Orsil, s.r.o.). Vlivem tohoto rozvoje se v některých oblastech dosti změnilo (míra nezaměstnanosti, požadavky na byty, požadavky na rozvoj služeb, změny v sociální oblasti apod.). Pod vlivem všech těchto okolností by bylo dle mého názoru vhodné pro město zpracovat novou SWOT analýzu.

Po zamyšlení se a vyhledání různých informací o městě bych považovala za nutné změnit ve SWOT analýze některá hodnocení. Pro tyto změny jsem si zvolila následující značení: nepravdivé body jsem přeškrtla, nově zavedené body jsem zvýraznila tučně a přesunuté body mezi oblastmi jsou psány kurzívou.

5.1 Silné stránky

- Rychnov n. Kn. - stabilní mikroregionální jádro s regionální působností a s komplexním charakterem funkcí města, nejsilnější středisko v česko-polské oblasti
- **od r. 2003 je zesílena pozice města v administrativně správní struktuře a to proto, že zanikly okresy a Rychnov nad Kněžnou se stal obcí s rozšířenou působností třetího stupně**
- dobré urbanistické řešení města s možností dalšího rozvoje, vymezení rozvojových ploch v UPD
- příznivé dlouhodobé vývojové tendence populace města Rychnov n. Kn., příznivé charakteristiky přirozené i migrační měny obyvatel a věkové struktury obyvatel města
- silné ekonomické jádro regionu Rychnov n. Kn. - Solnice – Kvasiny
- rozmanitost ekonomických činností s převládajícím zastoupením perspektivních aktivit
- silné postavení a dlouhodobá tradice strojírenského průmyslu, tradice textilního a zpracovatelského průmyslu, stavebnictví
- **dostatek supermarketů nabízejících zejména potraviny**
- vysoká podnikatelská aktivita v regionu, rozšiřující se investice ekonomických subjektů se zahraniční účastí v regionu
- nové podnikatelské aktivity v území bez zásahů do krajiny a narušení ochrany životního prostředí
- zvýšený zájem podnikatelů a menších investorů o lokalizaci svých podnikatelských aktivit v regionu
- relativně nízká míra nezaměstnanosti, kvalifikovaná pracovní síla v tradičních odvětvích - strojírenství a textilní průmysl, stavebnictví
- ~~vysoká intenzita bytové výstavby v Rychnově n.K., vysoký stupeň využití neobydleného bytového fondu pro rekreační účely~~
- vysoká četnost kulturních, historických a přírodních památek a zajímavostí v území, kulturní a společenské aktivity v území s nadregionálním významem
- **dostatek zeleně ve městě (parky, aleje apod.)**
- příznivé ekologické poměry a přírodní atraktivita území, blízkost CHKO Orlické hory

- *rozsáhlá naučná stezka a cyklotrasy v přírodním parku les Včelný, dále vedoucí k přehradě zvané Ivanské jezero a k letovisku Studánka, s návazností na další cyklotrasy vedoucí do Orlických Hor (Skuhrov nad Bělou apod.)*
- stabilizovaná zemědělská výroba, pokročilá restrukturalizace zemědělské výroby, návaznost výroby na zpracovatelský průmysl
- vysoký podíl území pokrytých zpracovanými územními plány sídel, povodňovými plány, zpracované generely ÚSES, plány péče CHKO Orlické hory
- vyhovující síť zdravotnických a školských zařízení, poskytujících komplexní služby v území, existence integrovaného záchranného systému
- **vytvoření integrovaného systému dopravy s sebou přináší dobrou dopravní obslužnost, zejména možnost dopravy obyvatel do zaměstnání do okolních obcí**
- silný sektor nestátních neziskových organizací
- vysoký podíl domácností v Rychnově n. K. napojených na veřejný vodovod a kanalizaci, ČOV, dostatečná rezerva v rozvodné síti vysokého napětí

5.2 Slabé stránky

- nedostatek pracovních sil potřebných kvalifikací - strojírenství, nedostatek pracovních příležitostí pro ženy a absolventy škol
- ~~nízký podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním~~
- nevyhovující komunikační napojení oblasti na ostatní území ČR bez přímého napojení na dálnici a rychlostní komunikace, přetíženost silniční sítě 1. třídy - silnice I/14 kapacitně zcela nevyhovující pro průjezd městem včetně nevyhovujících napojení na ostatní komunikace 2. a 3. třídy a některé místní komunikace, nevyhovující dopravní informační systém
- absence inženýrských sítí a komunikačního napojení do rozvojových částí města pro kolektivní a individuální bydlení atd.
- **nepřipravenost pozemků pro výstavbu rodinných domů a stagnace bytové výstavby**
- nedostatečná propagace a presentace území jako turistické destinace
- nedostatečná vybavenost daného území potřebnou turistickou infrastrukturou, nedostačená síť komplexních informačních služeb, chybí nabídky komplexních služeb pro cestovní ruch a rekreaci

- ~~nekomplexní a nedobudovaný systém cyklostezek~~
- nedostatečná sportovně technická vybavenost území, především zázemí Rychnova nad Kněžnou
- vyšší výskyt sociopatologických jevů a kriminality v území, nekompletní nabídka služeb sociální péče včetně poradenských středisek a kontaktních center
- zemědělství a lesní hospodářství -nejisté dodavatelsko-odběratelské vztahy, nedostatek provozního kapitálu
- **z 90 % textilní průmysl a obchod zastoupen vietnamskými obchodníky a chybí specializované prodejny (kuchyňské potřeby, sklo, porcelán, apod.)**
- nedořešené odkanalizování a čištění odpadních vod v spádových obcích, nedokončená plynofikace a napojení na veřejný vodovod v spádových obcích
- nedostatečná protipovodňová ochrana na vodních tocích, pozůstatky necitlivých zásahů do krajiny (meliorace, scelování pozemků apod.)

5.3 Příležitosti

- podpora vstupu nových investorů se zahraniční účastí formou investičních podpor, rozšíření nabídky pro nové investory v území a marketingu pro zahraniční investory, lokalizace nových subdodavatelský firem, možný nárůst pracovních příležitostí
- vytvoření komplexní nabídky služeb, podporující rozvoj nových podnikatelských aktivit a vazeb na průmyslovou zónu Solnice - Kvasiny (rozvoj obytné funkce města a zázemí, nadstandardní služby, nadstandardní bydlení …)
- **rozvoj textilního průmyslu a obchodu, rozvoj služeb** (rozvoj služeb nemůže ovlivnit město, ale pouze podnikatelé)
- posilování pozice regionu v systému osídlení ČR, rostoucí regionální působnost území, posílení komplexních funkcí města, posílení pozice území při vstupu do Evropské unie
- rozvoj česko-polského partnerství (Euroregion Glacensis), možnost rozvoje přeshraniční spolupráce ve vazbě na podporu rozvoje podnikatelských aktivit, cestovního ruchu, kulturních, vzdělávacích akcí
- realizace rozvojových programů EU, systému podpory místního rozvoje, využití dotačních finančních prostředků
- podpora rozvoje komunikační sítě se zapojením místních subjektů a posilování vnějších vazeb (na Hradecko-pardubickou aglomeraci, na Polsko)

- podpora vzdělání v území, zvyšování kvality vzdělání, rozvoj učňovských a středoškolských vzdělávacích oborů strojírenství, rozšíření nabídky rekvalifikace
- **rostoucí počet absolventů vysokých škol**
- kvalitativní rozvoj sociální sítě a sociální péče, zajištění komplexního systému sociální péče
- zvýšení turistické a rekreační atraktivity, rozšíření a zkvalitnění turistické infrastruktury, podpora a rozvoj netradičních forem cestovního ruchu a agroturistiky, rozvoj vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a služeb, využití potenciálu kraji a blízkosti CHKO Orlické hory pro rozvoj cestovního ruchu
- **rozšíření stávajícího počtu sportovních zařízení o některá další (plavecký bazén, skatepark)**
- **relativně bohatou škálu nabídek kulturních akcí rozšířit o akce pro mládež ve věku 16 – 22 let (různé koncerty apod.)**
- zlepšení kvality životního prostředí, ochrany ovzduší, vodních zdrojů, revitalizaci vodních toků, podpora rozvoje alternativních zdrojů vytápění (biomasa)
- využití kapacit pro rozvoj zemědělské výroby, rozvoj zemědělské produkce v obcích, pěstování technických a energetických plodin

5.4 Hrozby

- pokles nových investic v území, snížení zájmu podnikatelů, odchod vyznaných investorů z území, pokles zaměstnanosti v průmyslu, stavebnictví a zemědělství
- rostoucí zadluženost podniků při poklesu tržeb, vyčerpaný úvěrový potenciál některých podniků, nedostatek volného kapitálu v regionu
- omezení rozvoje obcí z důvodu sníženého zájmu o bydlení v zázemí pracovních středisek Rychnova n. Kn. – Kvasin
- možnost nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v regionu
- nedostatečná nabídka kvalitního standardního a nadstandardního bydlení při zvýšeném zájmu nových investorů v regionu
- omezení potenciálního zájmu investorů z důvodu nedostatečného dopravního a komunikačního napojení, opoždění ve zkvalitňování základního komunikačního systému
- nedostatečná vybavenost služeb cestovního ruchu omezující další rozvoj obcí

- **nedostatek ubytovacích kapacit nižší a střední cenové skupiny a stravovacích zařízení střední třídy**
- **nedostatek finančních zdrojů na vybudování dostatečné sportovně technické vybavenosti (krytý bazén)**
- **málo parkovacích míst ve městě a narůstající počet automobilů**
- **disproporce mezi strukturou pracovních míst a oborů, ve kterých jsou vzděláni obyvatelé, zejména vysokoškoláci**

Vzhledem k dynamice rozvoje Rychnova nad Kněžnou bych považovala za optimální pravidelně (zhruba po pěti letech) provádět vyhodnocení a aktualizaci celé strategie rozvoje města, zejména však SWOT analýzy, která ukazuje, jakou cestou by se měl ubírat další rozvoj municipality.

Závěr

V mé bakalářské práci, v jejímž závěru se právě nacházíte, jsem se zaměřila na seznámení čtenářů se Strategickým plánem města Rychnov nad Kněžnou a Mikroregionu Rychnovsko, charakteristiku současné situace města Rychnov nad Kněžnou a aktualizaci a zhodnocení SWOT analýzy města.

Cílem bylo vytvořit představu o tom, jak vypadá strategický plán města a mikroregionu, z jakých částí se skládá a k čemu vlastně slouží. Strategický plán má dvě části, analytickou a programovou. Do analytické části patří popis situace a SWOT analýza, která je nezbytnou a snad nejdůležitější součástí strategického plánu, na tuto část jsem se ve své bakalářské práci zaměřila nejvíce.

SWOT analýza podává přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb města sloužící pro další rozvoj municipality. Jde tedy o popis současné situace obce a je výchozí podmínkou při stanovování a realizaci strategických cílů.

SWOT analýza města Rychnov nad Kněžnou, která mi byla poskytnuta na Městském úřadě v RK, byla zpracována v r. 2003 a její aktualizace dosud nebyla provedena. Do této analýzy je možné nahlédnout na zmíněném městském úřadě, kde Vám ji na požádání, spolu se strategickým plánem města, poskytnou jeho zaměstnanci. Na internetových stránkách Rychnova nad Kněžnou strategické plány, ani SWOT analýza města, nejsou zveřejněny. SWOT analýza může být vypracována agenturou zabývající se regionálním rozvojem, jak je tomu v případě Rychnova nad Kněžnou, nebo zaměstnanci městského úřadu. Zpracování SWOT analýzy a celého strategického plánu zaměstnanci městského úřadu se mi jeví jako lepší, protože zaměstnanci příslušného městského úřadu znají lépe situaci řešené municipality a také je tento způsob zhotovení méně nákladný. Jak už jsem zmínila, tento dokument je důležitý pro další rozvoj municipality, tudíž by měl být pravidelně aktualizován. Jeho aktualizaci bych doporučila provádět pravidelně po dvou až třech letech.

Za uplynulých pět let od tvorby SWOT došlo k řadě změn. Tudíž na základě popisu současné situace Rychnova nad Kněžnou jsem v mé práci nastínila změny ve SWOT analýze, které mohou sloužit jako podklad či inspirace pro zaměstnance Regionálního odboru, kteří by měli zajistit aktualizaci zmíněného dokumentu. Jedná se o přesunutí některých hodnocení mezi jednotlivými částmi SWOT, doplnění o nové body, či vyřazení z důvodu jejich realizace. Navrhované změny jsou pouze příkladem, jelikož na tvorbě tohoto dokumentu se podílí řada odborníků, a já sama nestačím na aktualizaci celé SWOT analýzy. Spoustu podkladů, rad

a doporučení mi poskytl vedoucí Regionálního odboru Městského úřadu v Rychnově nad Kněžnou pan Ing. Hulman. Jeho spolupráce se mnou byla, podle mého názoru, kvalitní a vyčerpávající.

Použité zdroje

- REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2126-8.
- LACINA, Karel, GYENES, Filip. *Regionální rozvoj*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-668-0.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- Strategický plán města Rychnov nad Kněžnou a zázemí, 2003.
- Strategie rozvoje Mikroregionu Rychnovsko, 2004.

Internetové stránky:

- www.czso.cz
- www.cs.wikipedia.org
- www.rychnov-city.cz
- http://orlickehory.webz.cz/obec/rychnov-nad-kneznou.htm
- http://portal.mpsv.cz/sz/local/rk_info/sz
- www.rychnovsko.cz
- http://www.jaromer-josefov.cz/SPRJ/SWOT_analyza/SWOT_Jaromer.doc

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní údaje o DSO Mikroregionu Rychnovsko.....25
Tabulka 2 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast průmysl, obchod, služby.....30
Tabulka 3 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast podnikání.....31
Tabulka 4 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast živnostenské podnikání.....32
Tabulka 5 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast komunikační napojení mikroregionu.....33
Tabulka 6 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast technická a dopravní infrastruktura.....34
Tabulka 7 - Strategické směry a rozvojové aktivity pro oblast veřejná hromadná doprava.....35
Tabulka 8 - Upřednostňované cíle.....36
Tabulka 9 - Vývoj počtu obyvatel v obcích.....40

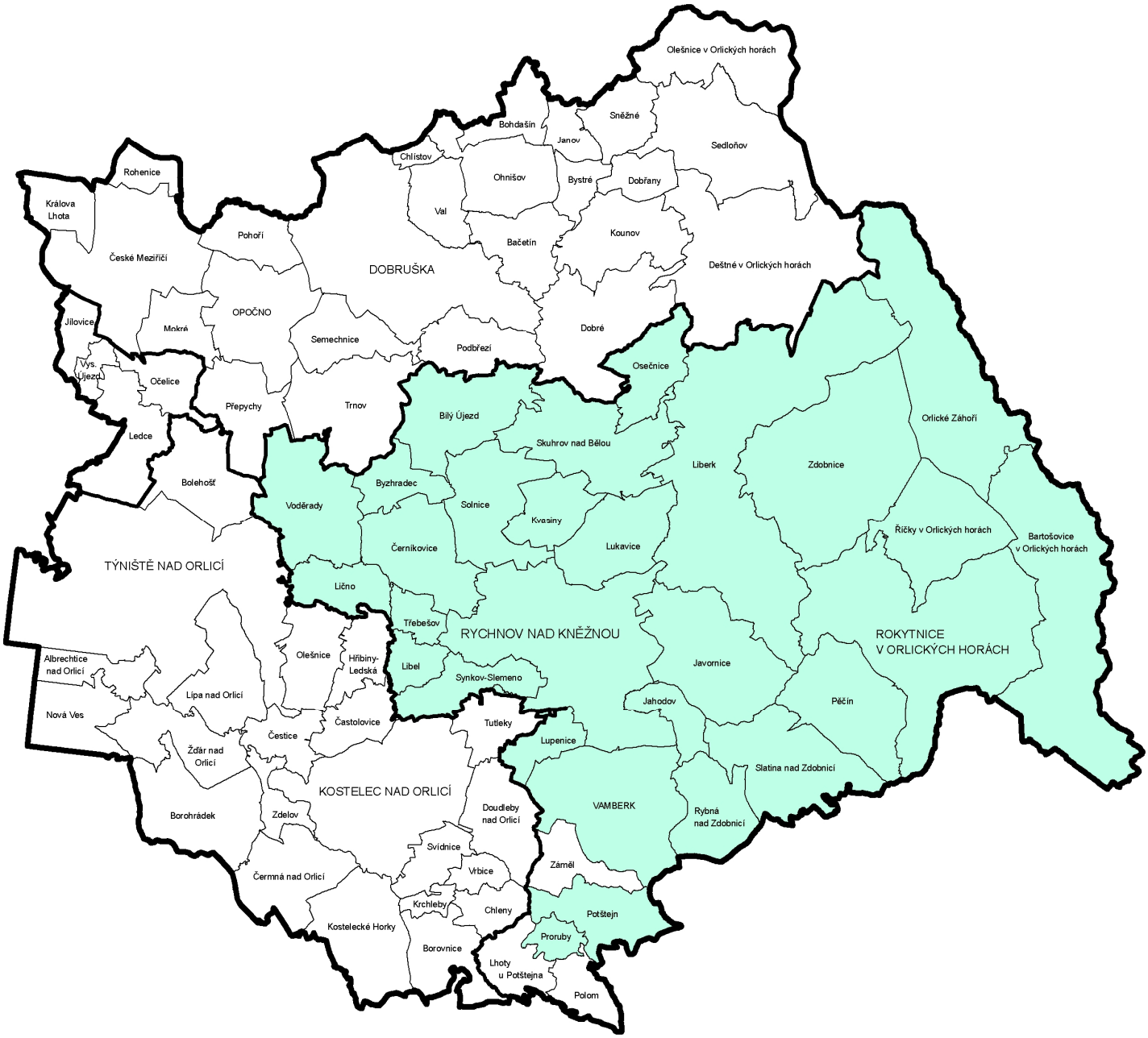
Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces strategického plánování.....15
Obrázek 2 - SWOT analýza.....16
Obrázek 3 - Mapa řešeného území.....39
Obrázek 4 - Populační velikost obcí v zájmovém území.....39
Obrázek 5 - Vývoj míry nezaměstnanosti na Rychnovsku (vždy k 31.1.).....41

Seznam příloh

Příloha A - Mapa Mikroregionu Rychnovsko.....64
Příloha B - SWOT Mikroregionu Rychnovsko pro oblast průmysl, obchod, služby.....65
Příloha C - SWOT analýza Mikroregionu Rychnovsko pro oblast lidské zdroje.....66

Příloha A - Mapa Mikroregionu Rychnovsko



LEGENDA:

- Mikroregion Rychnovsko
- Hranice obcí
- Hranice obvodu obcí s rozšířenou působností
- Hranice bývalého okresu

SWOT ANALÝZA Mikroregionu Rychnovsko	**OBLAST A - PRŮMYSL, OBCHOD, SLUŽBY**
SILNÉ STRÁNKY	***PŘÍLEŽITOSTI***
Dominatní postavení závodu Auto Škoda a.s. v Kvasinách Dominatní postavení strojírenského průmyslu v mikroregionu Dlouhodobá tradice a zázemí kvalifikovaných pracovníků ve strojírenství Převaha malých a středních podniků ve struktuře průmyslových subjektů Existence 36 podnikatelských subjektů se zahraniční účastí Ve zpracovaných ÚP jsou vymezeny plochy pro rozvoj podnikání Tradice zpracovatelského průmyslu	Využití rozvojových ploch a objektů určených územně plánovací dokumentací pro rozvoj podnikatelské infrastruktury Zvýšení úrovně organizovanosti podnikatelského sektoru a s tím související informovanosti Rozvoj obchodu a služeb v oblasti cestovního ruchu Rozvoj podnikatelské činnosti v Orlických horách v návaznosti na vybudování hraničního přechodu Orlické záhoří - Mostowice Rozvoj potravinářského průmyslu pro zajištění odběru produktů od místních subjektů Oživení textilního průmyslu (dotace na zvyšování počtu pracovních míst)
SLABÉ STRÁNKY	***OHROŽENÍ***
Nízký počet registrovaných soukromých podnikatelů na 1000 obyvatel Klesající počet podnikatelských subjektů v příhraniční oblasti Podprůměrná úroveň tvorby HDP na 1 obyvatele oproti kraji i ČR Nízká daňová výtěžnost na 1 obyvatele okresu - pod průměrem kraje i ČR Nízká konkurenceschopnost výrobků některých odvětví zpracovatelského průmyslu Nedostatečné vybavení technickými sítěmi ploch vybraných pro rozvoj podnikání Nízká úroveň v organizovanosti a informovanosti v podnikatelském sektoru Zvyšující se nedostatek kvalifikovaných strojírenských profesí Neodstatečná dopravní dostupnost a dopravní obslužnost	Pokles zaměstnanosti v průmyslu,stavebnictví,zemědělství v následujících letech Pokles počtu malých a středních podniků negativně ovlivní trh práce Nízký trend růstu produktivity práce a mezd negativně ovlivní životní úroveň obyvatelstva Nedostatek kapitálu na rozvoj malých a středních podniků Opožďování nabídky připravených rozvojových ploch pro "silné" investory a podnikatele Zvýšená konkurence tradičního textilního průyslu ze strany levných asijských dovozů

SWOT ANALÝZA Mikroregionu Rychnovsko	OBLAST B - LIDSKÉ ZDROJE
SILNÉ STRÁNKY	***PŘÍLEŽITOSTI***
Relativně nízká míra nezaměstnanosti - nižší než průměr kraje i ČR Dostatečný počet zdravotnických zařízení zajišťuje komplexní péči na přijatelné úrovni Domovy důchodců pokrývají potřebu Mikroregionu Rychnovsko Počet kulturních zařízení v dostatečné míře pokrývá potřebu regionu Kvalitní síť středního školství v regionu Existence integrovaného záchranného systému	Vytváření pracovních příležitostí v horských oblastech se zaměřením na cestovní ruch Vytváření pracovních příležitostí zejména pro ženy Zaměření a posílení učebních oborů strojírenských profesí Rekvalifikace nezaměstnaných na strojírenské obory podle požadavků zaměstnavatelů Žákům 9 tříd a jejich rodičům přiblížit informace a vyhlídky učebních oborů strojírenských profesí Rozšiřování počtu domů s pečovatelskou službou s ohledem na demografický vývoj Zvyšování kvality vzdělání a vzdělávání Posílit domácí zdravotnickou péči zavedením domácí hospicové péče
SLABÉ STRÁNKY	***OHROŽENÍ***
Nedostatek kvalifikovaných strojírenských profesí Zvyšující se podíl nezaměstnaných žen (průměr okresu vyšší jak průměr ČR) Zvyšující se podíl dlouhodobě evidovaných uchazečů o zaměstnání Výrazně vyšší nezaměstnanost v oblasti Rokytnice v Orl.h. Nedostatek pracovních příležitostí pro ženy Nízký počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním Neexistuje azylový dům pro matky s dětmi Neexistuje středisko výchovné péče pro děti a mládež Neexistuje poradenské centrum pro rodiny s dětmi mentálně a tělesně postiženými Neexistují občanské poradny pro základní sociální poradenství	Zvyšující se počet dlouhodobě evidovaných nekvalifikovaných či méně kvalifikovaných uchazečů Snížit počet žáků 9 tříd, kteří odcházejí studovat mimo regionu a nevyužívají možnosti studia na školách v regionu ve stejných oborech Nedostatečná bytová výstavba na mikroregionu