

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Michaela Doležalová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vybraných strategických cílů města Chrudim
Michaela Doležalová

Bakalářská práce
2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela DOLEŽALOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Analýza vybraných strategických cílů města Chrudim**

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

Úvod

1. Charakteristika strategického plánování
2. Strategické cíle a proces jejich stanovení
3. Socio-ekonomické charakteristiky města Chrudim
4. Analýza vybraných strategických cílů města Chrudim a stav jejich plnění

Závěr

Literatura

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 30

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BERMAN,N.,ADÁMEK,P.,KULKA,D.,VLASÁK,T. Strategické plánování a ekonomický rozvoj.Moderní obec:č.3,1999.

ADAMČÍK,S.Regionální politika a management regionů,obcí a měst.Ostrava:Technická univerzita Ostrava,2000.

ARMSTRONG,H.,TAYLOR,J.Regional economics and policy.Oxford:Blackwell,2000.

BLAŽEK,B.Venkov,města,média.Praha:Sociologické nakladatelství,1998.

LEDNICKÝ,V.Tvorba strategického územního celku.Ostrava:Vysoká škola báňská Ostrava,2003.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Stejskal, Ph.D.

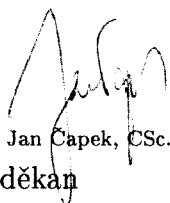
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

25. října 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:


19. května 2008



prof. Ing. Jan Čapek, CSc.

děkan

L.S.



prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 15. listopadu 2007

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Mé poděkování patří také pracovníkům Městského úřadu Chrudim za příležitost a prostor při zpracování této práce.

SOUHRN

Tato bakalářská práce se věnuje analýze vybraných strategických cílů města Chrudim a dále opatřením a rozvojovým aktivitám, jejichž realizací má být strategických cílů dosaženo. Teoretická část definuje základní pojmy a souvislosti procesu strategického plánování a procesu stanovování strategických cílů. Praktická část je pak zaměřena na konkrétní postup stanovení strategických cílů a na zhodnocení realizace jednotlivých aktivit vedoucích k naplnění strategických cílů.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie, územní strategie, strategické plánování, strategické cíle, územní strategický plán

TITLE

The Analysis of selected strategical objectives of the town Chrudim

ABSTRACT

This bachelor work is focused on analysis of selected strategical objectives of the town Chrudim and also the measures and the developing activities, of which implementation leads to achievement of the objectives. Theoretical part defines basic ideas and connections of strategical planning and assignment of strategical objectives. Practical part is focused on concrete procedure of assignment of strategical objectives and evaluation of realization of individual activities head to fulfilment of strategical objectives.

KEYWORDS

strategy, territorial strategy, strategical planning, strategical objectives, territorial strategical plan

OBSAH

ÚVOD	7
1. CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	9
1.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.2 STRATEGIE ÚZEMÍ	14
1.3 ROZDÍLNOST MEZI STRATEGIÍ ÚZEMÍ A STRATEGIÍ ORGANIZACE	17
1.4 VZTAH STRATEGIE ÚZEMÍ A ÚZEMNÍHO PLÁNU	18
1.4.1 Strategický a územní plán vůči sobě nemají žádnou vazbu.....	18
1.4.2 Strategický plán předchází zpracování územního plánu.....	19
1.4.3 Strategický plán následuje po zpracování územního plánu	19
1.4.4 Strategie a územní plán jsou zpracovávány současně	19
2. PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	21
2.1 ZÁVAŽNOST A DLOUHODOBOST STRATEGICKÉHO PROCESU	21
2.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	22
3. STRATEGICKÉ CÍLE OBCE A PROCES JEJICH STANOVENÍ	25
3.1 STRATEGICKÉ CÍLE OBCE	25
3.1.1 Měřitelný cíl.....	25
3.1.2 Reálný cíl	25
3.1.3 Náročný, ale dosažitelný cíl.....	26
3.1.4 Srozumitelný cíl.....	26
3.1.5 Hierarchický cíl.....	26
3.1.6 Kvantitativní tam, kde je to možné	26
3.2 SWOT ANALÝZA	27
4. ANALÝZA STRATEGICKÝCH CÍLŮ MĚSTA CHRUDIM V OBLASTI EKONOMIKA A CESTOVNÍ RUCH	29
4.1 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA CHRUDIM	29
4.1.1 Úvod.....	29
4.1.2 Socio-ekonomické charakteristiky města Chrudim	30
4.1.2.1 Vývoj města	30
4.1.2.2 Charakteristika města	31
4.1.2.3 Obyvatelstvo a bydlení	32
4.1.2.4 Technická infrastruktura	32
4.1.2.5 Ekonomika.....	33
4.1.2.6 Trh práce.....	34

4.1.2.7	<i>Sociální a kulturní infrastruktura</i>	34
4.1.2.8	<i>Cestovní ruch</i>	35
4.1.2.9	<i>Životní prostředí</i>	36
4.1.3	SWOT analýza města Chrudimě.....	36
4.1.4	Strategická vize rozvoje města	39
4.1.5	Globální cíl rozvoje města	40
4.1.6	Problémové okruhy strategie	40
4.2	HODNOCENÍ REALIZACE JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ V RÁMCI PROBLÉMOVÉHO OKRUHU	
	EKONOMIKA A CESTOVNÍ RUCH	48
4.2.1	Priorita E1: Podpora místních podnikatelských aktivit	48
4.2.1.1	<i>Opatření E 1.1: Podpora místních podniků</i>	48
4.2.1.2	<i>Opatření E 1.2: Podpora začínajících podnikatelů („start-up“ firem)</i>	48
4.2.1.3	<i>Opatření E 1.3: Systematická nabídka pozemků a objektů pro podnikatelské účely</i>	49
4.2.1.4	<i>Opatření E 1.4: Podpora sdružování podnikatelů („Business coalition“)</i>	49
4.2.2	Priorita E2: Stabilizace ekonomické základny města	50
4.2.2.1	<i>Opatření E 2.1: Dokončení vybavení průmyslových zón potřebnou infrastrukturou</i>	50
4.2.2.2	<i>Opatření E 2.2: Organizace marketingu chrudimských zón, tvorba programu aktivní nabídky investičních příležitostí zahraničním investorům</i>	50
4.2.2.3	<i>Opatření E 2.3: Tvorba a zavedení systému podpory investorů</i>	50
4.2.3	Priorita E3: Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu	51
4.2.3.1	<i>Opatření E 3.1: Rozvoj turisticky zajímavých aktivit a služeb pro cestovní ruch</i>	51
4.2.3.2	<i>Opatření E 3.2: Rozvoj cykloturistických tras</i>	52
4.2.3.3	<i>Opatření E 3.3: Rozvoj zvláštních druhů cestovního ruchu</i>	52
	ZÁVĚR	54
	POUŽITÁ LITERATURA	57
	SEZNAM GRAFŮ, SCHÉMAT A TABULEK	59
	PŘÍLOHY	60

Úvod

Ekonomický rozvoj je všeobecně považován za důležitý pro všechny obce a je předmětem vzrůstajícího zájmu volených představitelů obcí. Proto je zapotřebí vytvářet předpoklady pro tvorbu rozvojových aktivit podnikatelských subjektů, které tvoří v obci potřebné ekonomické oživení. Systematická příprava vhodných podmínek ekonomického rozvoje však vyžaduje cílevědomý a systematický přístup k realizaci směru, který je založen na konsensu místních představitelů i občanů a vychází ze společné představy o budoucnosti příslušné obce.

Jedná se tudíž o tvořivý proces charakteru strategického plánování, které obcím umožňuje uskutečňovat ekonomické změny zlepšením schopnosti obstát v konkurenci. V rámci strategického plánu jsou identifikovány rozhodující oblasti a stanoveny realistické cíle, záměry a postupy, jejichž skloubení umožní vytvořit potřebnou strategii obce a její vhodná implementace přispěje k zlepšení potřebného podnikatelského klimatu.

Cílem mé bakalářské práce je analýza vybraných strategických cílů města Chrudim a zhodnocení jejich realizace v praxi. Konkrétně půjde o zjištění postupu, jak byly vytyčené cíle stanoveny, zda byly definovány optimálně, a dále zda město Chrudim plní či neplní jednotlivá opatření, ke kterým se zavázala ve svém strategickém plánu (přesněji řečeno v jednotlivých akčních plánech sestavovaných pro kratší časové období), do jaké míry tato opatření plní či neplní, popřípadě, co brání v jejich plnění. Dílčím cílem je zhodnocení a definování doporučení.

První část této práce bude věnována definování základních pojmů a souvislostí územního strategického plánování. Druhá část se bude zabývat procesem strategického plánování. Třetí část práce pojedná o volbě strategických cílů a procesu jejich stanovení. Následovat bude analýza vybraných strategických cílů města Chrudim a stav jejich plnění. Součástí této kapitoly budou také socio-ekonomické charakteristiky města. Závěr bude obsahovat zhodnocení plnění strategických cílů a následně doporučení.

Informace vážící se k teoretické části této práce budou čerpány především z literatury V. Lednického (Tvorba strategického územního celku), S. Adamčíka (Regionální politika a management regionů, obcí a měst) a N. Bermana, P. Adámka, D. Kulky, T. Vlasáka

(Strategické plánování a ekonomický rozvoj). Hlavním zdrojem informací pro praktickou část práce bude Strategický plán rozvoje města Chrudim a jeho jednotlivé akční plány. Další potřebné informace budou získávány od pracovníků Městského úřadu Chrudim a to především od pracovníků odboru územního plánu a regionálního rozvoje.

1. Charakteristika strategického plánování

Obsahem první kapitoly této práce bude definování základních pojmů strategického plánování a dále pak teorie týkající se strategie území.

1.1 Definice základních pojmů

Strategie je slovo řeckého původu a našlo širší uplatnění nejdříve ve vojenství, neboť původně toto slovo označovalo „umění vést válku“, „válečné umění“ a „způsob vedení války“. Postupně toto slovo našlo širší uplatnění v dalších oborech lidské činnosti a zdomácnělo zejména v oblasti řízení, neboť patří k základním pojmům této oblasti.

Podle LEDNICKÉHO (2003) lze obecně říci, že **strategie** je vymyšlení všech rozsáhlých velkolepých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pozici pro uplatnění konkrétní potřebné taktiky. Jinak řečeno, lze strategii chápat jako výsledek cílevědomého procesu rozhodování o budoucím vývoji. V tomto směru je strategie výrazem připravenosti na budoucnost. Proto strategie musí vycházet z určitých představ o budoucnosti a je nutno na základě znalosti východisek určit jak zdroje, tak postupy jak dosáhnout stanovené cíle. Strategie orientované na území lze členit podle tohoto autora v obecné poloze následovně:

- strategie setrvačné,
- a strategie rozvojové.

Další možné členění se dle tohoto autora odvozuje od hledání zdrojů. Jedná se o tyto typy:

- strategie endogenní (založená na mobilizaci vlastních zdrojů),
- strategie exogenní (založená primárně na mobilizaci zvenčí, tj. hledání cizích, externích zdrojů),
- kombinace obou předchozích strategií, což je případ nečastější.

HVĚZDA (2004) uvádí ve své diplomové práci mimo jiné i dvě následující definice strategie (strategii dle Chandlera a Steinera, Minera).

Strategie dle CHANDLERA (1962) je vymezení základních dlouhodobých cílů a rozpracování postupu jejich dosažení včetně přiřazení zdrojů.

Dle STEINERA, MINERA (1977) je **strategie** posloupnost vymezení poslání, stanovení cílů z hlediska vnitřních a vnějších faktorů včetně zabezpečení správné implementace strategie.

Strategie dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) je jedním z klíčových pojmů strategického plánování a představuje alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru. Může jít například o cílené spojení obcí, které jsou zainteresovány na strategickém záměru, případně se chtějí k jeho realizaci připojit.

Vize podle LEDNICKÉHO (2003) jako prvopočátek strategie musí vyjádřit pokud možno co nejlépe určitý obraz pozornosti s pokud možno vhodným komentářem, který by vysvětlil, proč se mají lidé snažit tuto budoucnost vytvořit. Podle KOTTERA (2000) musí být vize vždy:

- obrazná – dobrý popis budoucnosti,
- adresná – oslovuje zájmy rozhodujících zájmových skupin,
- uskutečnitelná – reálná v daných podmínkách,
- jednoznačná – jasná pro rozhodovací proces,
- flexibilní – pružná, aby nebránila vhodným reakcím na změny podmínek,
- srozumitelná – dobře projednána, krátká.

Dále dle LEDNICKÉHO (2003) se nosné myšlenky vize musí přeměnit v **poslání strategie**, jež přiblíží celé veřejnosti daného regionu hlavní záměry budoucí strategie. Přitom je důležité si uvědomit nutnost hledání obecně platných výhod pro zájmové skupiny působící v dané oblasti. Současně se musí přeměnit vize do konkrétní podoby strategie cílů, které jsou však podřízeny platnosti těchto zásad:

- vytvoření nebo udržení podmínek obyvatelnosti území,
- zajištění přiměřené a potřebné zaměstnanosti,
- konkurenceschopnost a přitažlivost územního celku.

Strategie je pojem, který se dostal do různých oblastí lidských aktivit a v současnosti se stal velmi frekventovaným, neboť je jedním z klíčových pojmů strategického plánování, jež lze pojmově chápat jako pojem nadřazený.

Základním spojením mezi minulostí, přítomností a budoucností je plánování. Přitom vlastní **proces plánování** lze obecně členit:

- na plánování krátkodobé (operativní),
- na plánování střednědobé (taktické),
- na plánování dlouhodobé (strategické).

Strategické plánování je podle společnosti BERMANGROUP systematický způsob, jak organizovat změny a vytvářet v celé společnosti široký konsensus na společné vizi pro lepší ekonomickou budoucnost. Jedná se o tvořivý proces, který určí kritické oblasti a nalezne shodu na důvěryhodných záměrech, cílech a strategiích, které, pokud budou naplněny, pomohou řešit situaci v těchto kritických oblastech.

Strategické plánování představuje dle LEDNICKÉHO (2003) tvorbu strategie, kdy se formulují a tvoří strategické záměry a strategické postupy, jež zajistí dosažení strategických cílů s využitím určených zdrojů.

Podle KOVAŘÍKA, TOUŠOVÉ (1991) slouží **strategické plánování** k tomu, aby bylo zváženo následující:

- hlavní směr budoucího rozvoje,
- cíle odpovídající tomuto směru,
- možnosti, které poskytuje současná pozice,
- a potřebné akce, které zajistí dosažení stanovených cílů.

Podle LEDNICKÉHO (2003) je k tomu nutno ještě dodat, že strategické plánování musí současně zvážit:

- rizika, která mohou mít vliv na dosažení strategických cílů,
- a zdroje a postupy, které jsou k úspěchu plánu potřebné.

Společnost DHV CR **strategické plánování** obecně definuje jako proces identifikace a dosahování dlouhodobých cílů. Strategické plánování je podle DHV CR rovněž nástrojem vytváření shody místní komunity o budoucnosti města. Podle této společnosti se jedná o kreativní a interaktivní proces, do kterého jsou zapojeni nejen zástupci radnice, ale také podnikatelé a neziskový sektor.

Strategické plánování dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) je 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, co by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou by musela obec projít, aby mohla své záměry uskutečnit. Během strategického plánování

se budou uskutečňovat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení.

Téměř každý, kdo se zabývá teorií strategického plánování vidí jeho cíl poněkud odlišně. Ekonomové podle LEDNICKÉHO (2003) vidí cíl v ekonomickém rozvoji. Oproti tomu sociální geografové vidí strategické plánování „jako soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území“. Ekologové potom chápou strategické plánování našich obcí, měst a regionů jako nástroj procesu, který vede k zajištění dobré a udržitelné kvality života a životního prostředí v určitém území.

Přitom podle tohoto autora společné pro smysl tvorby strategie je vytváření shody ve společnou představu úspěšného území a v hledání postupů (nástrojů), jak tuto vizi naplnit. Strategie území se tak stává předmětem cíleného dlouhodobého působení vedení územního celku (zastupitelstvo obce) vytyčeným směrem. Protože postup při tvorbě strategie není stanoven zákonem, lze využívat různého přístupu, který se od sebe liší především mírou zapojení místních představitelů a expertů. Expertní postup práce je charakterizován vysokou mírou odborného přístupu externího zpracovatele a malou mírou zapojení (participace) místních odborníků a zadavatele. Druhý komunitní postup práce je naopak založen na opakovaných diskusích s místními odborníky, kteří pod vedením zpracovatele sami zpracovávají nebo se podílejí na zpracování vlastního strategického plánu. V konkrétní praxi neexistují dokumenty, které by byly vypracovány důsledně pouze pomocí jedné nebo druhé metody.

Strategické myšlení je podle LEDNICKÉHO (2003) postup tvořený intenzivním úsilím využití všech dostupných informací, které mohou vytvořit obraz povzbuzujících i omezujících faktorů při dosahování stanovených dlouhodobých cílů, které byly stanoveny na základě znalostí vývojových trendů a představ (vizí) tvůrců strategie.

Principy strategického myšlení byly stanoveny SOUČKEM (1991) a představují následující systém vzájemně propojených principů:

- princip myšlení ve variantách,
- princip permanentnosti,
- princip systémového přístupu,

- princip interdisciplinárního myšlení,
- princip tvůrčího myšlení,
- princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení,
- princip myšlení v čase,
- princip zpětnovazebního myšlení,
- princip agregovaného myšlení,
- princip orientace na špičkové výstupy,
- princip koncentrace,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip etiky myšlení.

Dodržování uvedených třinácti principů při tvorbě strategie je předpokladem úspěšné tvorby strategie.

Strategické rozhodnutí je podle LEDNICKÉHO (2003) předmětem strategického záměru a výsledkem důkladného a zodpovědného posouzení představy o budoucnosti a realizovatelnosti stanovených dlouhodobých cílů při využití určených postupů.

Strategické rozhodnutí ovlivňuje dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) činnost obce v dlouhodobém horizontu a než se stane předmětem strategického záměru, musí být důkladně a zodpovědně posouzeno. Ne všechna na pohled dobrá strategická rozhodnutí jsou realizovatelná v podmínkách dané obce a jejich další rozpracování až do podoby schválené strategie může vyčerpávat jak finanční prostředky, tak síly tvůrčího kolektivu a může přinést zklamání, které bude v dalších aktivitách svazovat invenci tvůrců.

Strategický záměr je dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) dlouhodobý záměr obce a představuje vždy výsledek přijatého strategického rozhodnutí. Měl by být veřejně prezentován a diskutován, než bude definitivně schválen s rozpracováváním v procesu plánování. Je to dlouhodobá představa potřebného vývoje.

Strategická změna má dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) dlouhodobý dopad na činnost obce a podporuje dosažení strategických záměrů. V podstatě je důsledkem dokončovaného schvalovacího procesu strategického záměru, je vyvolanou změnou v plánování, organizování a řízení obce. Musí být realizována citlivě tak, aby podstatně

neovlivnila již dříve realizované strategické záměry, které jsou předmětem plánovacího procesu.

Strategické cíle představují podle LEDNICKÉHO (2003) konkrétní stav, naplnění žádoucích představ za určité časové období. Jsou to konkrétní závazky, které je nutno splnit za určitý čas při využití schváleného postupu a metod.

Strategický plán je podle LEDNICKÉHO (2003) dokument zachycující výsledky procesu strategického plánování. Tento dokument je po svém projednání a přijetí zásadním podkladem pro strategické řízení obce.

Strategické řízení je dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) procesem naplňování představ popsanych ve strategickém plánu a obnáší především implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení vizí, cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu.

1.2 Strategie území

V územní strategii se podle LEDNICKÉHO (2003) jedná především o systematický způsob, jak organizovat změny a vytvářet v dané územní komunitě široký konsensus vycházející ze společné vize, jež směřuje k tvorbě lepší ekonomické budoucnosti. Jinak řečeno, je to soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území. Vhodně volená strategie se tak stává základním a zcela nezastupitelným dokumentem při spoluvytváření budoucnosti území obce, neboť slouží k tomu, aby daný subjekt při jeho tvorbě uvážil:

- hlavní směr budoucího vývoje ve formě vize, poslání a cílů,
- možnosti, které mu poskytuje současná pozice, případně hrozby, které se mohou vyskytnout,
- a potřebné akce, které zajistí dosažení stanovených cílů.

Chce-li obec naplňovat určitou vizi, musí podle tohoto autora zvolit priority a cíle svého snažení a vybrat si strategii, se kterou vytyčené cíle dokáže realizovat. Měla by vědět, co udělat hned a proč, co může odložit, na co má, na co může prostředky získat z různých grantů a rozvojových programů, kdy se bude muset obrátit na sponzory z řad místních

podnikatelů, co jim za jejich podporu nabídne apod. Musí sledovat příčiny a následky svých rozhodnutí v širším kontextu.

Obecně přitom, jak uvádí LEDNICKÝ (2003), strategický plán konkrétního územního celku tvoří obvykle následující systém:

- obecná cílová vize a určení hlavních cílů,
- dílčí cíle sociálního, ekonomického, ekologického a kulturního charakteru,
- podrobná analýza lokality a jeho okolí realizovaná do strategického profilu,
- místní politiky v jednotlivých klíčových směrech,
- rozvojové programy a soubory opatření.

V rámci strategie má podle LEDNICKÉHO (2003) analýza území veliký vliv pro posuzování podnikatelských možností v prostoru a má proto své oprávněné místo při tvorbě výchozího záměru strategického uvažování. Stává se spolu s územním plánem dominantní složkou strategického řízení, neboť podává objektivní výklad měnících se podmínek a zajišťuje tak potřebný soulad všech přírodních i socioekonomických (civilizačních) prvků složitého systému. Tento územní systém prvků lze členit na tři základní skupiny, jež tvoří:

- **Přírodní složka území**, kam lze zařadit nerostné bohatství, klimatické a hydrologické poměry, vodní zdroje, půdní podmínky, geomorfologii, floru a faunu.
- **Ekonomická složka území**, jež tvoří aktivity výrobního i nevýrobního charakteru, technická a občanská infrastruktura, sídelní uspořádání území, podmínky životního prostředí a obyvatelstvo v produktivním věku.
- **Sociální složka území** je představována kulturní a historickou tradicí, všeobecným vzděláním, národnostním složením i náboženským zaměřením obyvatelstva a zdravotně hygienickým zabezpečením.

Strategie územního celku podle tohoto autora představuje zcela konkrétní formu participace státní správy, samosprávy, podnikatelských subjektů, nejrůznějších občanských iniciativ a obyvatel na formulování vizí, směrů a cílů rozvoje socio-ekonomické struktury v konkrétním území. V rámci územní strategie je nutno počítat se skutečností, že podle Pražské deklarace o zásadách činnosti místních samospráv ve střední a východní Evropě (1991) nese veřejná správa odpovědnost za rozvoj svěřeného území v těchto hlavních, rozhodujících oblastech:

- v rozvoji místní ekonomiky,

- v ochraně životního prostředí,
- v památkové péči a v bytové politice.

Při tvorbě strategie území se podle LEDNICKÉHO (2003) využívají takové způsoby plánování, které zahrnují postupy, jež musí zajistit:

- vyváženost práv a zájmů jak jednotlivců, tak veřejnosti,
- vyjasnění konfliktů a návrhy na jejich řešení,
- otevřený a průzračný rozhodovací proces s poskytováním informací, které umožní občanům účastnit se tohoto procesu informovaným způsobem,
- určení předpokladu rozvoje, slabin, možností i nebezpečí, jimiž by se měli zabývat místní odpovědní činitelé,
- a také dosažení rovnováhy mezi dlouhodobými a krátkodobými záměry.

Zákonná opatření, která umožňují dlouhodobé plánování využití území, je nutno plně respektovat v rámci daných možností Usnesení evropského parlamentu ze dne 26.10. 1990 o prostorovém plánování. V tomto dokumentu je požadováno postupovat při plánování využití území tak, aby byla zachována rovnováha mezi městem a venkovem, aby došlo k harmonizaci prostorového řízení, aby byl prostor považován za omezený zdroj, který musí být využíván úsporně, a aby byla také zabezpečena biologická, architektonická, kulturní i krajinářská hodnota dotčeného území.

Při tvorbě strategie je nutno si uvědomit, jak uvádí LEDNICKÝ (2003), že dominantní úlohu v těchto plánovacích aktivitách musí sehrát aktivity v oblasti tvorby strategie hospodářského rozvoje daného území. V tržně orientovaném systému zodpovídá za hospodářský rozvoj především soukromý sektor. Místní správa má však klíčovou úlohu při jeho podpoře na příslušné úrovni. Dotyčnou úlohu plní podporou partnerských vztahů mezi veřejným a soukromým sektorem, zajišťováním vhodné infrastruktury i lidského potenciálu a základní kontrolou využívání území. V procesu místního hospodářského rozvoje je nutné klást důraz na rozvoj místních podniků malé a střední velikosti, které mohou úspěšně využívat lokálních zdrojů, schopností lidí zde žijících i příslušného vybavení územního celku. Přitom nelze opomenout i možnosti získávat investice zvenčí, které však mnohdy nejsou hlavním prostředkem místního hospodářského rozvoje.

Tuto skutečnost především zdůrazňuje LEDNICKÝ (2001), neboť si uvědomuje význam konkurenceschopnosti území. **Konkurenceschopnost území** je podle tohoto autora schopnost územního celku poskytovat trvale bydlícímu obyvatelstvu záruku standardní životní úrovně a její postupný růst. Základními ukazateli konkurenceschopnosti území je produktivita a zaměstnanost. Produktivita práce zabezpečuje příjem pracovníků, což se odráží v růstu kupní síly obyvatelstva a tím i v udržení a zvyšování životní úrovně. Zaměstnanost je předpokladem obyvatelnosti území, neboť poskytuje základní prostředky k životu lidí. Za hlavní faktory, které mohou konkurenceschopnost ovlivnit, jsou pokládány:

- výzkum a technický rozvoj,
- malé a střední podniky,
- přímé zahraniční investice,
- infrastruktura a lidský kapitál,
- instituce a tzv. společenský (sociální) kapitál.

1.3 Rozdílnost mezi strategií území a strategií organizace

Strategie organizace se podle LEDNICKÉHO (2003) významným způsobem liší od strategie území a odlišnosti lze nalézt v řadě oblastí. Jedná se zejména o tyto oblasti:

Cíl strategie:

Podnik – zisk (u neziskových organizací zajištění maximálního množství prostředků)

Území – prospěch a blaho občanů

Sestavení a zpracování strategie:

Podnik – vlastník podniku, top management

Území – zastupitelé, aktivní občané (členové dobrovolných komisí), podnikatelé, externí pomocníci (experti)

Platba:

Podnik – vlastní prostředky

Území – rozpočet obce, dotace státu

Opora:

Podnik – dosavadní vývoj podniku

Území – územní plán, analýza území

Rozsah významu strategie:

Podnik – vybraná skupina pracovníků (zájmové skupiny)

Území – obyvatelé území, podnikatelé v území, návštěvníci

Plnění strategie kontrola plnění:

Podnik – vlastník podniku, top management

Území – představitelé obcí, zastupitelstvo, veřejnost

Členění strategie:

Podnik – funkční (dílčí) strategie

Území – konkrétně zaměřené programy v jednotlivých oblastech (akční plány)

Postup tvorby:

Podnik – utajeně, skrytě, zapojení úzkého okruhu pracovníků

Území – průhledně, otevřeně, trvalé projednávání, široké zapojení zájemců

1.4 Vztah strategie území a územního plánu

Územní plánování si za více než stoletou nepřetržitou existenci vydobylo své pevné postavení v životě obcí i větších územních celků. Už téměř půl století má plánování svůj zákon (zákon č. 50/1967 Sb. o územním plánování a stavebním řádu – Stavební zákon– ve znění zákona č. 283/1998 Sb., který nejen definuje přesné úkoly zákona, ale i podrobně popisuje postup jeho tvorby a nutné podklady (východiska)).

Strategie územních celků, ať se jedná o obec, region různé velikosti a zaměření, se začala u nás objeovat v devadesátých letech uplynulého století. Protože se jedná o nástroj v našich podmínkách zcela nový, není dosud vytvořený obecně uznávaný model, jak má strategie vypadat a jakým způsobem má být pořizována. Existuje celá řada definic, co si pod strategickým plánem představovat, ale žádná z nich se zatím nezdá v našich podmínkách „obecně uznávanou“.

Modely vztahu mezi územním plánem a vytvořenou strategií územního celku podle ŠILHÁNKOVÉ (2002) jsou v zásadě následující:

- Strategický a územní plán vůči sobě nemají žádnou vazbu.
- Strategický plán předchází zpracování územního plánu.
- Strategický plán následuje po zpracování územního plánu.
- Strategický a územní plán jsou zpracovávány současně a jejich jednotlivé kroky se vzájemně prolínají.

1.4.1 Strategický a územní plán vůči sobě nemají žádnou vazbu

Jedná se o nejhorší, ale bohužel pro naši praxi nejčastější případ vazby, resp. neexistence vazby mezi těmito stěžejními prvky plánování rozvoje, zejména na úrovni menších měst

a obcí. Tato varianta vzniká zejména díky špatné informovanosti představitelů měst a obcí, kteří nevědí, co by měli od obou dokumentů a jejich případné vazby očekávat, případně i od manažerského selhávání, kdy není koordinována práce jednotlivých odborů úřadu. Oba plány se tak stávají pouhou čárkou do příloh v žádostech po dotaci.

1.4.2 Strategický plán předchází zpracování územního plánu

Skutečnost, že strategický plán předchází zpracování územního plánu, posouvá tento dokument do polohy obecněji formulovaných vizí a záměrů, které slouží zejména jako „společenská objednávka“ pro zadání územního plánu. V této podobě vazby má strategický plán možnost vyjádřit se ke všem významným prvkům rozvoje, a to nejen k prvkům vázaných prostorově. Nevýhodou ovšem je poměrně malá akčnost strategického plánu a velmi těžko proveditelné sledování jeho naplňování. Rizikem tohoto typu vazby může být skutečnost, že strategický plán klade na územní plán požadavky, které jsou územně nesplnitelné (např. vyhledání příliš rozsáhlých rozvojových území ve stísněných územních podmínkách).

1.4.3 Strategický plán následuje po zpracování územního plánu

Velmi akční podoba strategického plánu, kdy je tento dokument chápán zejména jako dokument realizační. Nabývá pak podobu relativně krátkodobého plánu, který je zaměřen přímo na realizaci jednotlivých dílčích cílů, a který kombinuje jasně vymezené lidské i finanční zdroje. Strategický plán se tak soustřeďuje na úzce vymezenou lokalitu a řešení jejího konkrétně definovaného dílčího problému. Nevýhodou takto koncipované vazby mezi jednotlivými dokumenty může být ztráta globálního pohledu na problémy města či obce, zejména na ty problémy, které nejsou územně vztáhnutelné a vyjádřitelné v územním plánu (problematika sociální či zdravotní péče, práce s mládeží apod.).

1.4.4 Strategie a územní plán jsou zpracovávány současně

Poslední možností, u nás v praxi naprostou výjimečnou, je pak skutečnost, kdy územní a strategický plán vznikají současně, jejich jednotlivé kroky s prolínají, ovlivňují a doplňují. Oba dokumenty se tak stávají partnery při harmonizaci rozvoje obce či města. Strategický plán v úvodních fázích nabývá podoby „vize“ tj. záměrů a cílů, jichž má být dosaženo, je onou „společenskou objednávkou“ pro zadání územního plánu. V další fázi, po ověření územních možností a souvislostí v územním plánu, může být strategický plán podrobněji rozpracován do dílčích strategií či akčních plánů, které mají za cíl směřovat k realizaci jednotlivých dílčích úkolů. V této podobě strategický plán neztrácí nic ze svých předností je zároveň nadčasovou vizí, ke které společenství obce či města spěje, a zároveň je dobře

kontrolovatelným nástrojem každodenních úkolů politiků i úředníků na cestě k této vizi. I když podle ŠILHÁNKOVÉ (2002) jen jedna z možností vazby strategie a územního plánu je vysloveně špatná, a to tehdy, když spolu tyto dokumenty nekomunikují vůbec (varianta 1. v kapitole 1.4), lze doporučit tvůrcům územní strategie zpracování rozvojových dokumentů tohoto typu provádět současně (varianta 4. v kapitole 1.4).

2. Proces strategického plánování

V pořadí druhá kapitola se bude zabývat procesem strategického plánování a to především jeho závažností a dlouhodobostí.

2.1 Závažnost a dlouhodobost strategického procesu

Slovo „strategický“ v sobě skutečně skrývá přinejmenším dva rozměry:

- rozměr závažnosti,
- rozměr dlouhodobosti.

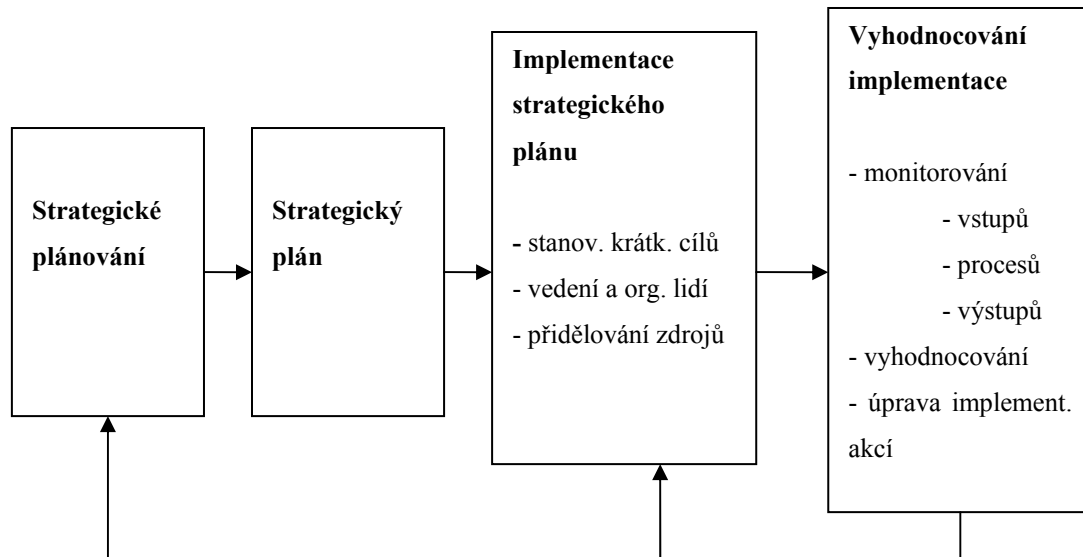
Závažnost strategických rozhodnutí (a tedy strategického plánování) je dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) dána tím, že klíčovým způsobem ovlivňují nasměrování obce do budoucnosti. Strategické plánování není vlastně ničím jiným než prostorem k tomu, aby si všichni, jimž na obci záleží, uvědomili, v jakém stavu se nachází, v jakém prostředí bude muset obstát v budoucnosti, jakou by ji rádi viděli za pár let a jak toho chtějí dosáhnout. Závažnost strategických rozhodnutí tak spočívá v tom, že z možností cest, které před sebou obec vidí, vybírá jednu a po té se vydává. Zároveň s tím přichází o možnost vydat se po jiných cestách – nutně tak přijímá riziko, že se později ukáže, že vybraná cesta nebyla tou nejlepší. Každý návrat, je-li ještě vůbec možný, je pak spojen s určitými náklady – ztrátou času, peněz, příležitostí, zájmu lidí, prestiže. Tím je dána závažnost strategických rozhodnutí.

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. Časový výhled, pro který je strategický plán zpracováván závisí na povaze činnosti té které organizace, na prostředí, ve kterém se obec právě nachází (např. změna zastupitelů po volbách atd.). Čím stabilnější je vnější prostředí, tím delší může být období pokryté strategickým plánem.

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

Na schématu 1 jsou uvedeny ve zjednodušené formě vztahy mezi klíčovými pojmy procesu strategického řízení, kterými jsou strategické plánování, strategický plán, jeho implementace a následující vyhodnocení úspěšnosti do plánu zahrnutých akcí.

Schéma 1: Proces strategického řízení



Zdroj: Rektořík, Šelešovský (1999)

2.2 Strategické plánování

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

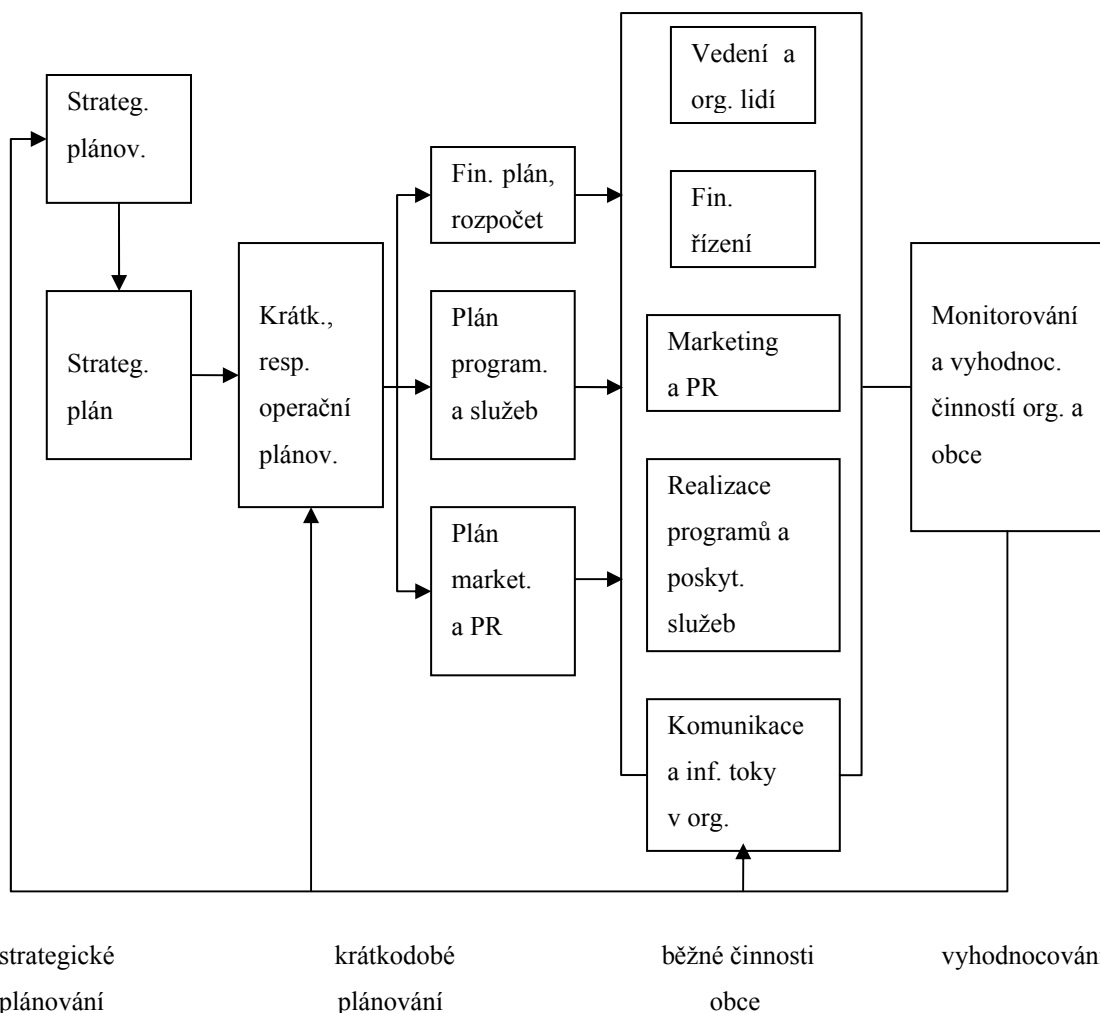
K tomu, aby mohla být vize úspěšně formulována a zároveň nalezeny schůdné cesty k jejímu uskutečnění, musí být dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) navzájem sladěny následující tři faktory:

- 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.

Postup strategického plánování respektuje požadavky na sladění tří výše uvedených faktorů s využitím ostatních činností, které většinou v rámci běžných pracovních procesů a návazností

obec a organizace realizují. Jaký je základní vztah mezi strategickým plánováním a zmíněnými ostatními činnostmi je znázorněno na schématu 2.

Schéma 2: Strategické plánování v kontextu ostatních činností obce



Zdroj: Rektorčík, Šelešovský (1999)

Ze schématu 2 je patrné, že strategické plánování je jakousi zastřešující činností, od níž se odvíjejí všechny ostatní aktivity obce. Navazuje na něj vytvářením krátkodobých, ročních plánů a vlastní konkrétní činností. Ve schématu jsou pro ilustraci (víceméně symbolicky) znázorněny příklady běžně zpracovávaných krátkodobých plánů, které se odvíjejí od právě platného strategického plánu. Právě strategický plán vytváří prostor pro sladění jednotlivých plánů obce a organizace tak, aby mohly dobře naplňovat svá poslání.

Podle společnosti BERMANGROUP je strategické plánování účinným nástrojem, jak spojit za společným cílem rozhodující představitele podniků a veřejné správy k vytvoření veřejně soukromého partnerství, které zlepší místní podnikatelské prostředí a konkurenceschopnost města.

Proces strategického plánování se podle společnosti skládá z osmi základních kroků:

1. Příprava – veřejně soukromé partnerství

- měla by vzniknout Komise pro strategický rozvoj
- na práci komise by se měli podílet reprezentanti všech rozhodujících oblastí (např. volení veřejní činitelé, ředitelé a pracovníci velkých podniků, podnikatelé, ředitelé místních bank, ředitelé středních škol, ředitel místního úřadu práce, atd.)
- předsednictví by se měl ujmout všeobecně uznávaný zástupce soukromého sektoru

2. Zkoumání prostředí – profil a průzkum přístupu podniků

- **analýza především demografické a ekonomické struktury obce a příprava Profilu města**
- vyhodnocení stávajícího podnikatelského klimatu prostřednictvím Průzkumu přístupu podniků

3. Identifikace kritických oblastí a poslání projektu

4. Vnější a vnitřní analýza

- SWOT analýza

5. Stanovení záměrů, cílů a strategií – akční plány

6. Sestavení strategického plánu

7. Realizace strategického plánu – vlastní provedení práce

8. Monitorování a aktualizace plánu

- měla by vzniknout Komise pro řízení realizace

Význam strategického plánování a koncepčního přístupu k řízení místního rozvoje byl podle společnosti DHV CR posílen možností čerpat podporu ze strukturálních fondů EU, protože usnadňuje identifikaci klíčových projektových záměrů ve vazbě na dlouhodobé cíle rozvoje města.

3. Strategické cíle obce a proces jejich stanovení

Tato kapitola pojedná o strategických cílech obce, o požadavcích na ně kladené a v rámci procesu jejich stanovení bude zmíněna SWOT analýza.

3.1 Strategické cíle obce

V rámci jednotlivých kroků strategického plánování je dle REKTOŘÍKA, ŠELEŠOVSKÉHO (1999) důležitá fáze, kdy prostřednictvím dlouhodobých cílů se formuluje to, čeho obec chce dosáhnout v období několika následujících let. Časový horizont, pro který se formulují dlouhodobé cíle, se shoduje s časovým obdobím, pro který se vypracovává strategický plán. U obcí by měly dlouhodobé cíle přesahovat dané volební období, aby nově volené zastupitelstvo mělo na co navazovat. Vzhledem k tomu, že dlouhodobé cíle jsou jedním ze základních nástrojů strategického řízení obce, je nutné věnovat jejich formulaci patřičnou pozornost a snažit se, aby měly alespoň níže uvedené parametry.

Dobře formulovaný cíl je:

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

3.1.1 Měřitelný cíl

Jestliže stanovené cíle nejsou dost specifické a nelze je ověřit, tj. nějakým způsobem měřit jejich dosažení, jedná se spíše o proklamaci dobrých záměrů než o skutečný cíl.

3.1.2 Reálný cíl

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

3.1.3 Náročný, ale dosažitelný cíl

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

3.1.4 Srozumitelný cíl

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

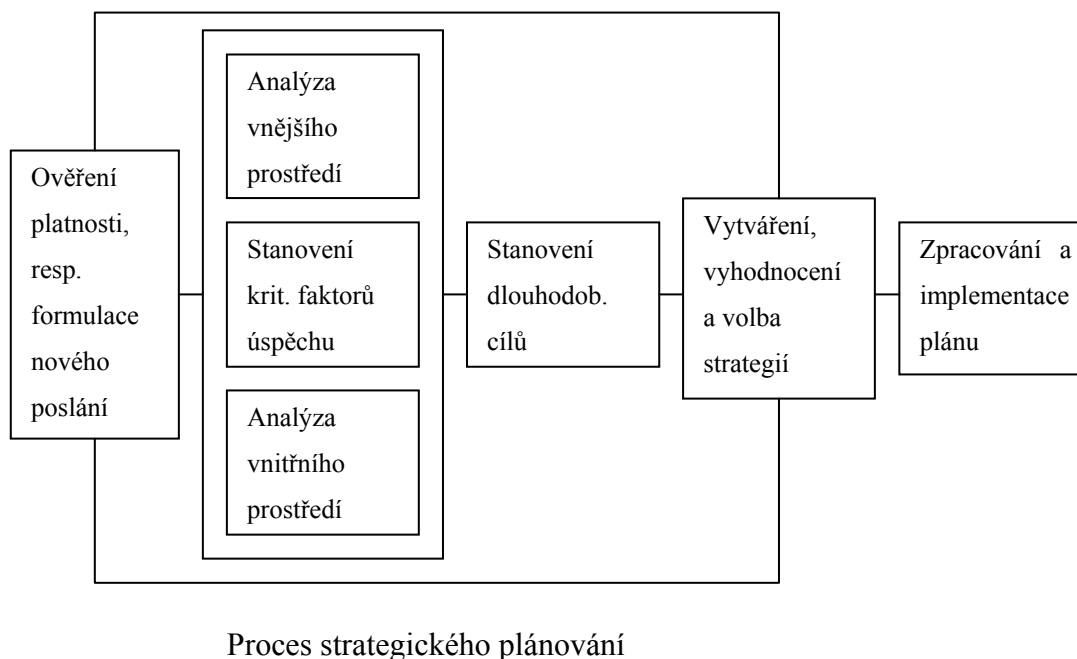
3.1.5 Hierarchický cíl

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

3.1.6 Kvantitativní tam, kde je to možné

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

Schéma 3: Stanovení dlouhodobých cílů a jeho začlenění do procesu strategického plánování



Zdroj: Rektořík, Šelešovský (1999)

3.2 SWOT analýza

Existuje 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 již velmi užívanou, je technika tak zvané SWOT analýzy. Právě tato technika obci slouží k vytyčení a stanovení cílů v rámci jejího strategického plánu. Výchozím principem je analýza konkurenční pozice sledovaného objektu a druhým principem je podle LEDNICKÉHO (2002) jednoduchost, avšak při dodržení určité objektivity se získá výstižná a vyčerpávající charakteristika předností a slabín zkoumaného objektu a z nich vyplývajících příležitostí k rozvoji, jakož i možností jejich ohrožení a ztráty. Jde o zkratku anglických slov:

S – Strengths – silné stránky (hodnoceno zevnitř)

W – Weaknesses – slabé stránky (hodnoceno zevnitř)

O – Opportunities – příležitosti (hodnoceno z vnějšku)

T – Threats - hrozby (hodnoceno z vnějšku)

Silné a slabé stránky jsou vnitřní faktory efektivnosti obce. Příležitosti a hrozby vymezují vnější prostředí, 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 a také podněty k mezinárodní spolupráci. Seznam hrozeb obsahuje například výsledky průzkumu v obci, městě či regionu, hrozby omezení financování připravovaných strategických záměrů, nedostatek invencí a s tím spojený nedostatek inovačních programů a negativní rozvojové procesy národní ekonomiky.

Obce, které nejsou schopny využít metody SWOT analýzy pro tvorbu svých strategických záměrů a plánů a z nich dále vyplývajících strategických cílů, mají velmi ztížené podmínky pro rozvoj.

4. Analýza strategických cílů města Chrudim v oblasti Ekonomika a cestovní ruch

Poslední kapitola této práce se bude nejprve věnovat Strategickému plánu rozvoje města Chrudim a druhou část bude tvořit hodnocení realizace vybraných strategických cílů.

4.1 Strategický plán rozvoje města Chrudim

V této podkapitole půjde jak o obecné seznámení s výše uvedeným strategickým plánem, tak s městem Chrudim jako takovým. V celé této podkapitole bude čerpáno ze samotného plánu.

4.1.1 Úvod

Strategický plán rozvoje města Chrudim je strategický dokument, který orientuje další rozvoj města do roku 2015. Vznikl jako potřeba města, kterou vedení města vyjádřilo vypsáním veřejné soutěže na zpracovatele strategického dokumentu, s cílem vytvořit si základní představu dlouhodobého rozvoje města a jeho nejbližšího spádového okolí.

Pro vypracování Strategického plánu rozvoje města Chrudim byla starostou města vytvořena Řídící skupina (příloha č. 1), jejímž úkolem bylo ve spolupráci s konzultanty připravit tento dokument. V roli konzultantů působila konzultační firma DHV CR (příloha č. 3). Řídící skupina si pro vymezené problémové okruhy vytvořila tři pracovní skupiny (příloha č. 2) složené z členů řídicí skupiny, reprezentantů významných sfér života města a dalších odborníků. Tyto pracovní skupiny zahájily činnost v září 2003. V průběhu zpracování byla v dosažitelné míře uplatňována snaha o naplnění principu partnerství oslovením obyvatel města ke zjištění jejich názorů a zástupců vybraných zaměstnavatelských subjektů ve městě.

Prvním úkolem celého pracovního postupu bylo shromáždění informací o městě a jeho okolí. Základními informačními zdroji byly různé odbory Městského úřadu v Chrudimi, Úřad práce, Informační centrum a další instituce. Na základě SWOT analýzy a deklarované strategické vize rozvoje města byly identifikovány tři problémové okruhy strategického plánu rozvoj města, v rámci nichž jsou uspořádány rozvojové aktivity (projekty), jimiž je strategie realizována. Jsou to:

A – Ekonomika a cestovní ruch

B – Infrastruktura a životní prostředí

C – Sociální prostředí a lidské zdroje

Analytické fáze prací byly završeny přijetím již výše zmíněné **strategické vize**. Vize v celostním pohledu na město a jeho nejbližší spádové okolí charakterizuje výchozí pozici města a kam by město chtělo v horizontu "Strategie" dospět. Celý proces byl završen rozpracováním **globálního cíle** do **strategických cílů** podle problémových okruhů a na jejich základě byla navržena **opatření a rozvojové aktivity**, jejichž realizací má být strategických cílů dosaženo. Strategické cíle, priority, opatření a rozvojové aktivity tvoří vlastní strategický plán.

4.1.2 Socio-ekonomické charakteristiky města Chrudim

Socio-ekonomické charakteristiky města jsou obsahem Profilu města Chrudim, což je souhrnný analytický dokument charakterizující sociálně ekonomickou situaci města v rozsahu nezbytném pro vytvoření výchozí poznatkové základny, z níž by mohla vycházet strategie dalšího rozvoje města.

4.1.2.1 Vývoj města

Osídlení Chrudimě je potvrzeno již od dávných dob, kdy na jejím území žily keltské a germánské kmeny. První historicky podloženou zmínku o Chrudimi lze nalézt v Kosmově kronice z roku 1055, když referuje o smrti knížete Břetislava I.

V období panování Přemysla Otakara II. se Chrudim mění na pevně hrazené město, v jehož centru stojí hrad a kostel. Ve 14. stol. se Chrudim stává jedním z věnných měst českých královen, město vzkvétá a prosperuje a stává se vrchností některých okolních vesnic. Bouřlivé časy prožívá Chrudim během husitských válek. Občané města přistoupili k novému učení, a ti kteří nesouhlasili (z velké části němečtí obyvatelé), museli město opustit. Město se též účastní v r. 1547 protihabsburského odboje proti Ferdinandovi I. Revoluce končí nezdarem a město je za to potrestáno konfiskací statků a ztrátou nabytých privilegií.

Třicetiletá válka se do dějin města zapsala trpce, neboť přes město několikrát táhly armády, které po sobě zanechaly rozvaliny a vydrancované domy. Národní obrození je v Chrudimi doprovázeno mohutným rozvojem spolkové činnosti (spolky Beseda, Česká Lípa, pěvecký spolek Slavoj), obyvatelé města sportují v Sokole a vzdělávají se. Pro kulturní vyžití slouží obyvatelům nově postavené muzeum, v jehož reprezentativním sále se konají společenské akce a oblíbené „Chrudimské hudební pátky“.

Druhá polovina 19. století je ve znamení průmyslového podnikání. Obec dostala železniční spojení. Město se tak profiluje jako regionální průmyslové centrum. Město dalo světu mnohé význačné osobnosti. Narodil se zde veliký humanista a právník Viktorin Kornel ze Všehrd, vynálezce lodního šroubu Josef Ressel, zakladatel českého dramatického umění Jan Nepomuk Štěpánek a další.

4.1.2.2 Charakteristika města

Chrudim je město střední velikosti, ležící ve východních Čechách v Pardubickém kraji. Bohatá historie a průmyslové zázemí jsou hlavními atributy tohoto příjemného města, které leží jen 10 km jižně od krajského města Pardubic a 33 km od Hradce Králové.

Geomorfologicky leží město ve Svitavské tabuli, která je součástí rovinaté České tabule. Jižně od Chrudimě se zvedají Železné hory s nadmořskou výškou téměř 700 m. Podnebí v Chrudimi lze v rámci Česka charakterizovat jako nadprůměrně teplé s průměrnými srážkovými úhrny. Výhodná je poloha také z hlediska dopravních sítí, zejména železniční.

Do konce roku 2002 byla Chrudim sídlem okresního úřadu. Po jejich zrušení, v souladu s reformou veřejné správy, je Chrudim od roku 2003 obcí s rozšířenou působností 3. stupně, jejíž správní obvod zahrnuje 86 obcí. Chrudim je zakládajícím členem dobrovolného svazku obcí Mikroregion Chrudimsko, který vznikl v roce 2001 a v současnosti sdružuje 33 obcí. Ke stěžejním problémům, které svazek řeší, patří zejména snižování nezaměstnanosti, zlepšování životního prostředí, rozvoj ekonomiky, infrastruktury, cestovního ruchu, a dalších oblastí, jež korespondují s cíli a posláním svazku.

Město Chrudim je administrativně členěno na 8 částí (Chrudim I-IV, Topol, Medlešice, Vestec, Vlčnov), a dělí se na 5 katastrů (Chrudim I - IV tvoří jeden katastr). Chrudim se rozkládá na 3 320 ha plochy. Z toho je 28 ha vodní plocha, 2 429 ha zemědělská půda, 160 ha lesní půda, 221 ha zastavěná plocha a 482 ha ostatní plochy.

Naprostá většina obyvatel (96,1 %) žije na území Chrudimě. V samotném centru města a historickém jádru trvale žije pouze 377 obyvatel. Nejlidnatější je naopak část Chrudim IV s 9 485 obyvateli, dále Chrudim III (7 688 obyvatel) a Chrudim II (5 460 obyvatel). Vestec, Vlčnov a Topol jsou nejmenší části města (do 300 obyvatel) s venkovským charakterem

osídlení. Medlešice naopak jako největší z přilehlých částí obyvatelstvo neztrácejí, trvale v nich přebývá okolo 500 lidí.

4.1.2.3 Obyvatelstvo a bydlení

Město Chrudim patřilo v druhé polovině minulého století k regionálním centrům s výrazným růstem počtu obyvatel. V období transformace se populační vývoj města stabilizoval. Výsledkem příznivého populačního vývoje je poměrně mladá věková struktura obyvatel, i když v posledních 10 letech vykazuje demografické stárnutí poměrně vysokou dynamiku. Významným rozvojovým faktorem města je poměrně vysoká úroveň vzdělanosti obyvatel, což je patrné zejména ze srovnání s republikovým průměrem.

Město má vysoký podíl nově postavených bytů, zejména v 70. a 80. letech, které mají nadstandardní technické vybavení. Problémem je nicméně fakt, že se jedná především o byty v panelové zástavbě s nižším komfortem bydlení a potenciálně značnými problémy s jejich údržbou v budoucnosti. Specifickým znakem města byla rozsáhlá privatizace bytového fondu. Ve srovnání s republikovým průměrem je v Chrudimi podíl bytů v osobním vlastnictví téměř třikrát vyšší.

4.1.2.4 Technická infrastruktura

V oblasti silniční dopravy nadále zůstává prioritou zkapacitnění a zklidnění dopravy ve městě formou postupné rekonstrukce dopravně přetížených a technicky nevyhovujících křižovatek, výstavby záchytných parkovišť, parkovacích a odstavných stání na sídlištích a v centru města. V pěším provozu nelze opomenout mnohdy kolizní vztah, který vzniká mezi chodci a osobní automobilovou dopravou v centru města, sídlištích a místních částech.

Co se týče komplexního pohledu na dopravní dostupnost Chrudimě, ta je hodnocena jako velmi výhodná, prezentovaná časově nenáročným napojením silniční, železniční, letecké a případně vodní dopravy na hlavní dopravní spoje a trasy celorepublikového a mezinárodního významu.

V oblasti vodního hospodářství je stav dodávek pitné vody vyvážený, zdrojově dostatečný. Případný rozvoj (v místních částech) a rekonstrukce vodovodních sítí probíhá v potřebném rozsahu a intenzitě dle aktuálních požadavků na dodávku pitné vody. U zásobování města elektrickou energií, zemním plynem a teplem z CZT lze rovněž konstatovat vyvážený stav.

Až na výjimky (místní části a rozvojové plochy pro podnikání a bydlení) nelze očekávat výrazný nárůst místní spotřeby těchto energií. Jiná situace však nastává u rozvojových ploch pro podnikání, kde se při výraznějším požadavku (10 MW) na dodávku elektrické energie jeví současná kapacita jako nedostatečná.

Problematika územního plánování spojená s potřebou zakládání rozvojových ploch (podnikání a bydlení) je dostatečně řešena s ohledem na uspokojení aktuálních i budoucích potřeb města. K dispozici je poměrně široká nabídka pozemků pro podnikání, která se skládá jak z nabídky „zainvestovaných“ pozemků (vybudovaná technická infrastruktura, vlastnictví půdy městem), tak nabídky „zelených“ ploch.

4.1.2.5 Ekonomika

Se změnami tržního prostředí po roce 1990 došlo ve struktuře ekonomiky na území města i jeho zázemí k podstatným změnám. Dosud tradiční dominantní a rozhodující výrobci v průmyslu zanikli, nebo byla jejich produkce utlumena. Významným faktorem je to, že rozsáhlý areál bývalého podniku Transporta, jeho nemovitosti a zařízení nepodlehly zkáze, ale je využíván pro výrobní účely a služby. Přesto lze říci, že ekonomická základna, zejména průmyslová, hledá stále vhodnou orientaci, která by zajistila pracovní místa pro místní zdroje pracovních sil. Ekonomická situace větších podniků není stabilní a zejména nejsou dostatečně jasné vývojové perspektivy. Malé a střední podnikání se rozvinulo spíše živelně jako nezbytnost po úpadku velkých státních podniků, místní veřejná správa do procesu rozvoje MSP příliš aktivně nezasahovala. Není rozvinuta institucionální podpora pro malé a střední podnikatele. Největšími zaměstnavateli ve městě v podnikatelské sféře jsou podniky z oboru strojírenství, stavebnictví a dopravy. Celkově jsou však největšími zaměstnavateli rozpočtové a příspěvkové organizace. Ve struktuře drobných podnikatelů jsou největší podíly podle počtu zaměstnanců v odvětvích pohostinství (31,3 %) a obchodu (26,5 %), dále v průmyslu potravin a jiném zpracovatelském průmyslu. Poměrně málo je rozvinut terciární sektor, zejména ve sféře služeb podporujících cestovní ruch jako odvětví perspektivní pro město s turistickým potenciálem. Citelně chybí výzkumná a vývojová základna, která se rozpadla s útlumem stěžejních průmyslových podniků.

Pro rozvoj ekonomické základny a zvýšení zaměstnanosti ve městě a jeho okolí je zapotřebí vytvářet nové pracovní příležitosti. Městské orgány podporují tento rozvoj přípravou dvou

průmyslových zón (z nichž jedna je v pokročilém stádiu přípravy infrastruktury), financovaných městem a s potenciálními investory.

4.1.2.6 Trh práce

Na úrovni Pardubického kraje patří Chrudimsko mezi spíše problémové oblasti (zejména se to týká jeho západní části - Heřmanoměstecko a Třemošnicko). Pozitivním faktem na trhu práce je v delším horizontu trend mírného snižování nezaměstnanosti a počtu uchazečů na 1 pracovní místo. Zastoupení „problémových skupin“, především dlouhodobě nezaměstnaných, je ve struktuře nezaměstnaných relativně nízké, avšak trend je poměrně nepříznivý.

4.1.2.7 Sociální a kulturní infrastruktura

Ve městě existuje dostatečná síť, dobrá dostupnost a úroveň předškolních zařízení, základních a středních škol. Velmi významná je existence základní umělecké školy s řadou uměleckých oborů a rovněž Domu dětí a mládeže, jehož kapacita a technické zázemí jsou však nedostatečné. Město plní funkci středoškolského centra regionu.

Nemocnice Chrudim je páteří v oblasti zdravotnictví, jejímž zřizovatelem je Pardubický kraj. Činnost nemocnice je doplněna poměrně hustou a pestrou sítí soukromých ambulancí jednotlivých specialistů a činností praktických lékařů pro děti a dospělé. Sociální péče je ve městě zajišťována velice rozvinutým systémem pečovatelské služby a domácí péče prostřednictvím Centra sociálních služeb a pomoci.

Město Chrudim je významným centrem kulturního života regionu s pestrou nabídkou kulturních a kulturně vzdělávacích akcí ve městě a okolí. Mnohé z těchto akcí však nejsou dostatečně využity pro propagaci města a cestovní ruch. Město disponuje značným počtem kulturních zařízení s dobrou odbornou úrovní, avšak některá jsou nedostatečně využívána.

Pro oblast sportovních a volnočasových aktivit existuje ve městě pozoruhodná základna organizací. Jde zejména o tělovýchovné jednoty, sportovní kluby a zařízení pro trávení volného času dětí a mládeže. Kapacita a rozmanitost sportovních zařízení je dostačující a umožňuje sportovní vyžití ve velkém počtu sportů. Na druhé straně je na sídlištích nedostatek a špatný stav sportovišť a dětských hřišť.

Bezpečnost obyvatel a prevence kriminality je předmětem soustředěného zájmu mnoha subjektů, mezi nimiž dominují aktivity Policie ČR, Městské policie a manažera prevence kriminality. Aktivit se účastní i množství neziskových organizací.

4.1.2.8 Cestovní ruch

Cestovní ruch by se mohl stát nezanedbatelným prvkem ekonomické struktury města. Chrudim má k tomu vynikající předpoklady v podobě unikátního historického centra, které je prohlášeno za městskou památkovou zónu. Zachovalé sakrální památky, reprezentované gotickým kostelem Nanebevzetí Panny Marie, i památky světské, jako např. Mydlářovský dům či budova Staré radnice přitahují turisty. Poloha města v blízkosti velkých regionálních center Pardubic a Hradce Králové, stejně jako poloha v geografickém středu republiky, je příznivá pro rozvoj cestovního ruchu. Z tohoto pohledu se jeví jako perspektivní aktivní participace města v marketingovém projektu Královská věnná města, kde je společně propagováno všech devět věnných měst ČR.

Mezi základní turistickou infrastrukturu patří ubytovací kapacity. V tomto směru existuje v Chrudimi malá nabídka lůžek. Ve městě či v jeho blízkém okolí chybí ubytovací zařízení s nejvyšším standardem ubytování a služeb, ale také cenově příznivá ubytovací zařízení pro turisty s nižšími požadavky na standard ubytování.

V Chrudimi mohou návštěvníci posedět a pojíst v cukrárnách, kavárnách, hostincích či restauracích, škála stravovacích zařízení je zde široká, od nejlevnějších podniků až po restaurace pro gurmány.

Sportovní areál u Chrudimky se soustavou bazénů a hřišť a sportovní letiště nabízejí možnost aktivně strávit volný čas nejen pro obyvatele města, ale i pro návštěvníky. Sportovní zařízení jsou provozována celoročně. Turisticky atraktivní oblast CHKO Železných hor a přírodní památky menšího významu zajišťují Chrudimi pozici výchozího místa turistiky. Tato pozice je ovšem sekundární. Chrudim sama o sobě má vynikající podmínky pro cykloturistiku. Kulturní akce ve formě přehlídek, festivalů a setkání i s mezinárodní účastí propagují město a lákají množství turistů. Stěžejním kulturním atributem města je využití loutkářské tradice, která na sebe váže více aktivit – muzeum, přehlídka a setkání loutkářů a další.

Potenciál Chrudimě v oblasti cestovního ruchu je velice silný. Návštěvnost města se zvyšuje v letní sezóně, protože tehdy je poznávací turistika nejintenzivnější. To je násobeno charakterem podpůrné turistické infrastruktury, která má v zimních měsících víceméně omezený provoz (venkovní koupaliště, letiště, cyklotrasy apod.). Dosud není plně využit potenciál města v oblasti kongresové turistiky v návaznosti na využití reprezentačních prostor v budově muzea.

4.1.2.9 Životní prostředí

Životní prostředí je občany v rámci ankety hodnoceno převážně jako dobré (19 % odpovědí „dobré“, 53 % „spíše dobré“). Jako hlavní problémy v oblasti životního prostředí byly identifikovány negativní vlivy dopravy, nakládání s odpady a stav zeleně. Z pohledu města je, kromě výše uvedených problémů, závažná především kontaminace horninového prostředí a podzemní vody na několika lokalitách, především plošně rozsáhlá a potenciálně nejrizikovější kontaminace ohrožující zdroje podzemní vody (areál býv. Transporty) vyžadující vysoké náklady na její sanaci.

4.1.3 SWOT analýza města Chrudim

Silné stránky

- Výhodná poloha města na území ČR v blízkosti kraj. centra s průmyslovou základnou
- Podnikatelské využívání nemovitostí a zařízení v areálu bývalé Transporty
- Existence diverzifikované struktury MSP s možnostmi jejich dalšího rozvoje
- Pokračující příprava pozemků pro průmyslové zóny
- Dobré podmínky pro rozvoj cykloturistiky
- Existence městem průchozích cyklistických tras
- Atraktivní turistické a rekreační cíle ve městě a okolí (městská památková zóna, silná kulturní tradice města se specifickým zaměřením)
- Město je jedním z nástupišť do turistických oblastí Sečska, Železných hor, popř. Žďárských vrchů
- Relativně dobrý stav životního prostředí ve srovnání s nejméně zatíženými oblastmi České republiky, včetně přílehlé Pardubické aglomerace

Slabé stránky

- Zánik dominantního průmyslového zaměstnavatele
- Malý zájem kapitálově silných investorů o investice ve městě

- Chybějící institucionální podpora začínajících podnikatelů (dům sdílených služeb, technologický park)
- Nízké komerční využití městského centra, zejména historického jádra
- Dlouhodobě přetrvávající existenční ohrožení malých podnikatelů
- Nedostatečná propagace města a nevyužité možnosti pobytové turistiky
- Nedostatečné ubytovací kapacity, zejména turistické úrovně (kemp, ubytovny)
- Nevyužitý potenciál atraktivních prostor města (sál muzea, kostel sv. Josefa)
- Nedostatek parkovacích (krátkodobých) stání v centru města a odstavných (dlouhodobých) stání zejména v blízkosti sídlištní obytné zástavby
- Nízké zastoupení obnovitelných a druhotných zdrojů při výrobě tepla a elektrické energie
- Nedostatečné využití některých kulturních zařízení (letní amfiteátr, kino Svět, kapucínská zahrada, bývalý kostel sv. Josefa) a také sportovních zařízení
- Nevyužitý potenciál některých festivalů a tradičních kulturních akcí
- Nedostatečná míra separace a využití komunálních odpadů
- Nedostatečné využívání obnovitelných zdrojů energie a recyklace surovin
- Absence informačního systému o stavu ŽP

Příležitosti

- Zapojení do projektů podpory podnikání ze strukturálních fondů EU, národních a krajských zdrojů a sdružení Zdravá města
- Rozšíření turistických produktů zvyšujících podíl cestovního ruchu na příjmech města
- Začlenění města do turistických destinací celostátního významu
- Propojení turistických regionů Chrudim, Železné hory, Sečsko, Toulouvcovy Maštale
- Rozvoj cykloturistiky v regionu a spojení s Pardubicemi a kongresové turistiky
- Využití významných krajských akcí pro rozvoj cestovního ruchu v Chrudimi
- Využití vazeb se zahraničními partnerskými městy
- Prosazení a realizace návrhů doprav. generelu centrální zóny spočívající ve zvýšení kapacity a bezpečnosti křižovatek a ve vybud. navrh. počtu odstavných a park. stání
- Potenciál dalšího rozšíření ploch pro rozvoj podnikání ve směru k plánované trase východního obchvatu s předpokladem vzniku administrativního a komerčního centra v prostoru nového vjezdu do města ve směru od Pardubic
- Využití vybudované technické infrastruktury bývalého areálu Transporty

- Vyšší využití kulturních a sportovních zařízení pro kulturní akce nadregionálního významu
- Likvidace části odpadů ve spolupráci s dalšími městy a subjekty kraje v rámci doporučení Programu odpadového hospodářství Pardubického kraje
- Využití existujícího školského potenciálu pro nabídku dalšího vzdělávání a celoživotního učení a rozšíření výuky cizích jazyků a práce s moderními informačními technologiemi
- Využití ochranné a liniové zeleně ke snížení vlivů emisí a hluku z dopravy
- Využití kvalitního životního prostředí jako základny pro strategii rozvoje města
- Využití průmyslových zón pro rozvoj činností, zaměřených na výroby či služby pro oblast životního prostředí

Ohrožení

- Pokles zájmu silných investorů o podnikání ve městě
- Zhoršení podmínek pro podnikatele v areálu Transporta (zdražení služeb pronajimatele)
- Nízká státní ochrana vnitřního podnikatelského prostředí
- Zrušení vojenské posádky ve městě s dopadem na zaměstnanost a odbyt dodavatelů
- Odliv významných daňových poplatníků vlivem přesunu sídel podniků a institucí mimo město
- Nedostatek prostředků na údržbu památek a úpadek spec. kulturního charakteru města
- Znehodnocení historicky cenného městského centra neregulovaným náporům motorismu
- Pokles délky ubytování hostů vlivem okolních atraktivit
- Demografické stárnutí populace
- Snížování podílu ekonomicky aktivního obyvatelstva po r. 2005
- Nedostatečný příkon elektrické energie jako limitující faktor pro oživení průmyslu a podnikání ve městě
- Nevybudování záložního zdroje pro systém centrálního zásobování teplem
- Nevyužití resp. „neobsazení“ zainvestovaných rozvojových ploch
- V důsledku regionální segmentace bank. trhu nízká dostupnost bank. úvěrů pro MSP
- Nedostatečné zmapování a neznalost rizik v oblasti životního prostředí, jejich monitoring a průběžné řešení na základě formulovaných priorit

4.1.4 Strategická vize rozvoje města

Strategická vize je politickým konsensem (všeobecnou dohodou) a souhrnným strategickým pohledem na další rozvoj města, určujícím základní rámec a globální cíle jeho rozvoje do roku 2015 a zní takto:

„V horizontu Strategického plánu, tj. okolo roku 2015, chce být Chrudim dynamickým střeoevropským městem, s moderním životním stylem kombinujícím výhody městské komunity s kvalitním a zdravým životním prostředím, s bohatou nabídkou služeb, kulturním a sportovním zázemím, vytvářejícím dobré podmínky pro život všech obyvatel.

Svou polohu vůči krajskému městu Pardubicím a hlavnímu městu Praze využije jako významnou komparativní výhodu umožňující Chrudimi v rámci rozumné (efektivně realizovatelné) spádovosti za prací, službami, kulturou a společenským životem orientovat své rozvojové aktivity selektivně a tak koncentrovat své vnitřní faktory a finanční zdroje na rozhodující rozvojové priority.

K tomu využije svůj rozvojový potenciál, v ekonomické sféře dále rozvíjený zejména podporou vzniku malých a středních podniků, tradičních živností zaměřených na obory výrob a služeb nezatěžující životní prostředí a podporou životaschopných aktivit cestovního ruchu.

Tradice a dobrá úroveň středního školství budou využity jako výchozí základna pro rozvíjení celoživotního učení, osobnostního rozvoje a vzdělávání dospělých v oborech perspektivních pro rozvoj města.

Rozvoj vzdělávacích, zdravotnických, sociálních, sportovních a kulturních služeb pro město a jeho okolí a rozvoj bydlení bude dlouhodobě orientován tak, aby přispěl k prosperitě města a spokojenosti občanů i celého spádového území (mikroregionu Chrudimsko) a vyvolal příliv nových občanů města motivovaný dostupností a kvalitou bydlení a dobrými životními podmínkami v Chrudimi.

Město Chrudim bude intenzivně spolupracovat s okolními obcemi při uskutečňování rozvojových záměrů mikroregionu Chrudimsko, i s okolními městy v rámci Pardubického kraje a v některých případech i s přesahem za hranice kraje.“

4.1.5 Globální cíl rozvoje města

Pro naplnění strategické vize svého rozvoje do roku 2015 si město Chrudim stanovuje tento globální cíl:

„Vyváženě rozvíjet a dlouhodobě stabilizovat všechny hlavní složky představující kvalitu života města – ekonomiku, sociální sféru, infrastrukturu a životní prostředí. Tím vytvořit podmínky, aby se Chrudim stala moderním městem se spokojenými občany.“

4.1.6 Problémové okruhy strategie

Z výchozí analýzy, Profilu města a přijaté vize dlouhodobého rozvoje města vyplývá, že základní množinu problémů, na které strategický plán musí být zaměřen, se jeví účelné rozčlenit do tří problémových okruhů (kritických oblastí). Základní problémové okruhy Strategického plánu rozvoje města Chrudimě do roku 2015 jsou vymezeny takto:

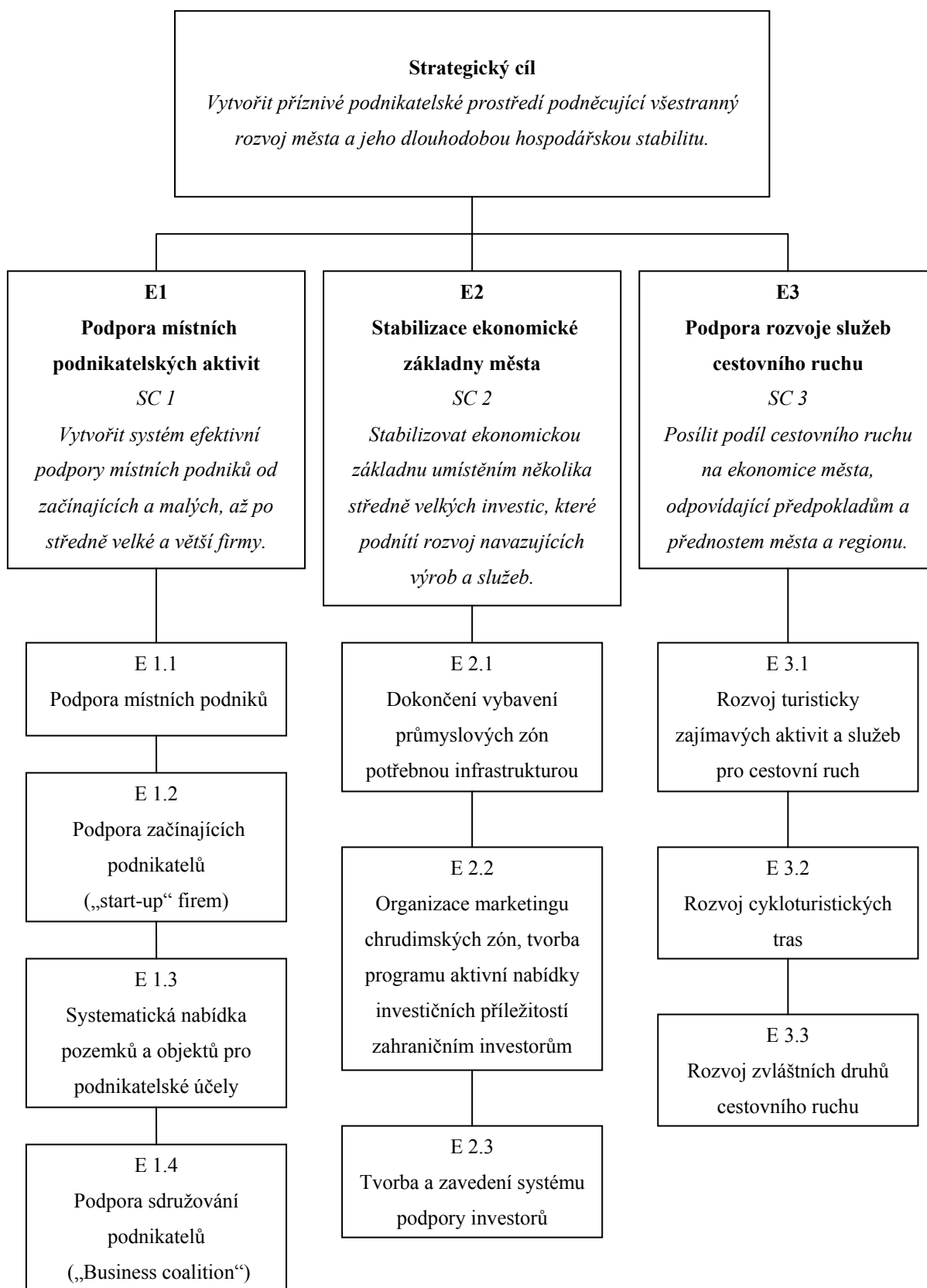
- Ekonomika a cestovní ruch
- Infrastruktura a životní prostředí
- Sociální prostředí a lidské zdroje

Dále se tato práce bude věnovat výhradně prvnímu problémovému okruhu a tím je **Ekonomika a cestovní ruch**. V této kritické oblasti byly vymezeny tři základní priority, kterými jsou:

- Priorita E1: Podpora místních podnikatelských aktivit
- Priorita E2: Stabilizace ekonomické základny města
- Priorita E3: Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu

V rámci těchto tří priorit byly dále stanoveny strategické cíle a na jejich základě byla navržena opatření a rozvojové aktivity, jejichž realizací má být strategických cílů dosaženo. Jednotlivá opatření a rozvojové aktivity strategického plánu pro oblast Ekonomika a cestovní ruch nám detailněji ukazuje schéma 4 a také následující tabulky, ze kterých je patrné, jakým způsobem byl strategický plán implementován, do jaké míry byla jednotlivá opatření a rozvojové aktivity realizovány a zda k realizaci vůbec došlo.

Schéma 4: Priority a opatření strategického plánu v oblasti Ekonomika a cestovní ruch



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Chrudim (2003)

Tabulka 1: Opatření E 1.1

Priorita E1: Podpora místních podnikatelských aktivit					
Opatření E 1.1: Podpora místních podniků					
Název aktivity	Realizační výstup	Cílové skupiny	Termín	Realizace	Body
E 1.1.1 Informovanost o veřejných zakázkách zadávaných městem a jeho organizacemi. Účelem je vytvoření včasných, rovných a průhledných podmínek informovanosti o veřejných zakázkách, usnadnění přístupu k informacím i mimo oficiální zdroje	Pravidelné informace o veřejných zakázkách – s využitím všech vhodných dostupných médií – Zpravodaj města Chrudim	Podnikatelé, občané	2004 - 2010	- podle Směrnice č. 4/2007 o veřejných zakázkách pro projekty města Chrudim uveřejňování VZ na internetových stránkách města Chrudim a ve Zpravodaji	5
E 1.1.2 Informační recepce na MěÚ. Jasná demonstrace zájmu města o usnadnění vyřizování mnoha zákony předepsaných postupů, počátek koncentrovaného obstarávání potřebných dokladů.	Recepce – přijímací kancelář – informační pult ve vestibulu MěÚ, proškolení úředníci	Podnikatelé a občané - účastníci řízení na MěÚ	Od 2005	- ve fázi realizace	2
E 1.1.3 Pořízení informačních kiosků s posílenou sekcí zaměřenou na podnikatele (propojení na internetový IS). Rozšíření aktivity 2 na další místa mimo budovy úřadu s elektronickým propojením na příslušné odbory.	Informační kiosky ve frekventovaných lokalitách (radnice, úřady, kulturní zařízení, areál Transporta)	Podnikatelé, občané, návštěvníci města	Od 2006	- informační kiosek ve vestibulu MěÚ a v Informačním centru na Resselově náměstí	2
E 1.1.4 Podnikatelský adresář elektronických kontaktů v Chrudimi. Sestavení elektronického adresáře podnikatelů a městských institucí pro rychlou vzájemnou komunikaci.	Aktualizovaný a rostoucí e-mailový adresář všech podnikatelů ve městě	Podnikatelé	Od 2004	- k realizaci dosud nedošlo	0

Zdroj: Upraveno podle Strategického plánu rozvoje města Chrudim (2003)

Tabulka 2: Opatření E 1.2 a E 1.3

Opatření E 1.2: Podpora začínajících podnikatelů („start-up“ firem)					
Název aktivity	Realizační výstup	Cílové skupiny	Termín	Realizace	Body
<p>E 1.2.1 Komplexní oživení centra města s řešením podnikání, dopravy a životního prostředí. Zpracování studie oživení centra a na základě jejích výsledků podpora žádoucích aktivit (věcná a administrativní podpora, informační kampaně apod.)</p>	Podpora umístění atraktivních obchodů a služeb	Občané města, turisté	2005 - 2010	- Program revitalizace historického centra města Chrudim – průběžně plněno	5
<p>E 1.2.2 „Zřízení domu sdílených služeb“. Výběr, stavební úpravy a vybavení objektu s dílnami, půjčovnou strojů, poradenskou službou a servisem pro podnikatele do doby zajištění jejich provozoven vlastními silami.</p>	Objekt vybavený sítěmi a základními potřebami pro nastartování podnikatelské činnosti	Začínající podnikatelé	2005	- k realizaci dosud nedošlo	0
Opatření E 1.3: Systematická nabídka pozemků a objektů pro podnikatelské účely					
<p>E 1.3.1 Nabídka pozemků a budov ve spolupráci s firmami. Účelem aktivity je zintenzivnit využití nemovitostí, zejména uvolňovaných z majetku města nebo městskými organizacemi (pro prodej nebo nájem), aktivita navazuje na Opatření 1.1</p>	Pravidelně aktualizovaný katalog volných nemovitostí	Podnikatelé	průběžně	- k realizaci dosud nedošlo	0

Zdroj: Upraveno podle Strategického plánu rozvoje města Chrudim (2003)

Tabulka 3: Opatření E 1.4 a E 2.1

Opatření E 1.4: Podpora sdružování podnikatelů („Business coalition“)					
Název aktivity	Realizační výstup	Cílové skupiny	Termín	Realizace	Body
<p>E 1.4.1 Podpora společně sdílených služeb. Efektivní spolupráce na propagační a marketingové činnosti, pravidelné semináře o aktuálních problémech podnikání, založení podnikatelského klubu výměny zkušeností.</p>	Společné stánky na veletrzích apod., informační a poradenské služby hlavně pro MSP, podnikatelský klub	Podnikatelé, hlavně MSP	od 2005	- k realizaci dosud nedošlo	0
Priorita E2: Stabilizace ekonomické základny města					
Opatření E 2.1: Dokončení vybavení průmyslových zón potřebnou infrastrukturou					
<p>E 2.1.1 Dobudování PZ včetně dopravního napojení + aktivní spolupráce s investory i po jejich příchodu do Chrudimě. Dobudování PZ je předpokladem pro získání středně velkých podniků, souběžně budou rozvinuty propagační a marketingové činnosti s pomocí hospodářských komor, Czechinvestu, bank. organizace personálních kontaktů.</p>	Investičně připravené plochy	Podnikatelé	Od 2004	-PZ S - kompletně vyřešené IS -PZ Z -probíhá investiční akce Zpřístupnění PZ - rekonstrukce a rozšíření příjezdové komunikace v areálu bývalé Transporty a.s., plánovaná kolaudace – červen 2008	4
<p>E 2.1.2 Realizace průmyslové zóny – příchod nových investorů. U této aktivity se náklady týkají podpory případných doplňujících a kompletačních investic v PZ podle specifických potřeb investorů.</p>	Umístění středních podniků v průmyslové zóně	Produktivní obyvatelstvo	Od 2004	-PZ Sever - získání 7 nových investorů -PZ Západ - získání 2 nových investorů	4

Zdroj: Upraveno podle Strategického plánu rozvoje města Chrudim (2003)

Tabulka 4: Opatření E 2.2 a E 2.3

Opatření E 2.2: Organizace marketingu chrudimských zón, tvorba programu aktivní nabídky investičních příležitostí zahraničním investorům					
Název aktivity	Realizační výstup	Cílové skupiny	Termín	Realizace	Body
E 2.2.1 Příprava akvizičního materiálu „JAK A PROČ INVESTOVAT NA CHRUDIMSKU“. Atraktivní materiál (v tištěné a elektronické formě) o možnostech Chrudimského regionu	Jednoduché propagační materiály v české a anglické mutaci pro okamžité použití	Podnikatelé, občané	Od 2004	- k realizaci dosud nedošlo	0
E 2.2.2 Program nabídky investičních příležitostí na veletrzích (MIPIM Cannes), v českých obchodních zastoupeních v zahraničí.	Všestranné podklady pro obchodní jednání, zařazení do investičních adresářů	Zahraniční podnikatelé, banky	2005- 2006	- nabídky u Czechinvestu a MPO	3
Opatření E 2.3: Tvorba a zavedení systému podpory investorů					
E 2.3.1 Zpracovat postupové schéma činností investora, příslušných odborů MěÚ, orgánů státní správy, finančních institucí. První aktivita představuje praktický manuál s konkrétními kontakty, postupy a činnostmi a organizace systému spolupráce veřejných orgánů.	Itinerář investování	Podnikatelé, Czechinvest, orgány státní správy	Od 2004	- k realizaci dosud nedošlo	0
E 2.3.2 Aktivní kontakt s investory. Systematické pořádání akvizičních akcí, účast na mezinárodních propagačních akcích, dvoustranná jednání s potenciálními investory.	Konkrétní aktivity, postupy při oslovování a získávání investorů; možnost měřit jejich úspěšnost	Investoři	Od 2004	- průběžně plněno	3

Zdroj: Upraveno podle Strategického plánu rozvoje města Chrudim (2003)

Tabulka 5: Opatření E 3.1

Priorita E3: Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu					
Opatření E 3.1: Rozvoj turisticky zajímavých aktivit a služeb pro cestovní ruch					
Název aktivity	Realizační výstup	Cílové skupiny	Termín	Realizace	Body
E 3.1.1 Program regenerace Městské památkové zóny.	Zlepšení stavu památek	Obyvatelé města, turisté	2004-2015	- Program regenerace Městské památkové zóny - průběžně plněno	5
E 3.1.2 Zpracování Programu podpory veřejných investic do komunální technické infrastruktury cestovního ruchu. Dokument na podkladě podrobné analýzy vytipuje konkrétní aktivity, které je město připraveno podpořit na základě zpracovaných podnikatelských projektů.	Detailně zaměřený dokument	Město, podnikatelé, návštěvníci města	Od 2004	- projekt Marketingové a koordinační aktivity v oblasti cestovního ruchu města Chrudim na období 2008 – 2010 - příprava dalších projektů – Muzeum barokních soch – rekonstrukce kostela sv. Josefa v Chrudimi	3
E 3.1.3 Podporovat rozšíření standardních ubytovacích kapacit a penzionů.	Projekty nových ubytovacích kapacit	Podnikatelé	2005 - 2009	- rekonstrukce turistické ubytovny Klobásov	3
E 3.1.4 Vypracovat komplexní sportovně turistické produkty, profilující regionální význam a atraktivnost města a regionu. Pobytovou turistiku a vyšší využití všech příležitostí mohou podpořit speciálně vypracované produkty, které pro dobu pobytu zájemce přivedou k různým sportovním a turistickým aktivitám v Chrudimi a okolí.	„Baličky“ produktů cestovního ruchu	Podnikatelé, turisté	Od 2005	- projekty Sportovní a volnočasové centrum Rohlík, Rekreační lesy Podhůra, Rekonstrukce Klášterních zahrad a Zlaté stezky v Chrudimi	5

Zdroj: Upraveno podle Strategického plánu rozvoje města Chrudim (2003)

Tabulka 6: Opatření E 3.2 a E 3.3

Opatření E 3.2: Rozvoj cykloturistických tras					
Název aktivity	Realizační výstup	Cílové skupiny	Termín	Realizace	Body
E 3.2.1 Vybudování cyklostezek. Využití cyklostezek zvýší cestovní ruch a bezpečnost cyklistů.	Cyklostezky	Turisté, obyvatelé	2004 - 2005	- cyklostezka Chrudim – Slatiňany - příprava cyklostezky Chrudim – Pardubice na území města Chrudim	3
E 3.2.2. Rozvoj podnikatelských aktivit ve službách pro cestovní ruch ve městě, v okolí turistických tras (pěších, cyklotras). Kvalitu cestovního ruchu zvýší vhodná zařízení kolem tras – odpočívky, občerstvení, služby pro cyklisty apod.	Služby cest. ruchu	Podnikatelé, návštěvníci	2005 - 2009	- vybudování odpočívadel okolo cyklostezek	2
Opatření E 3.3: Rozvoj zvláštních druhů cestovního ruchu					
E 3.3.1 Využití příležitostí pro rozvoj kongresové turistiky. Vytvořit technické podmínky pro využití prostorů – akustické studie a úpravy, ozvučení, překladatelské zázemí atd.	Konference a kongresy	Vysoké školy, vzdělávací střediska, podnikatelé	průběžně	- rekonstrukce hotelu Bohemia – vznik kongresových sálů	2
E 3.3.2. Využití možností Mikroregionu Chrudimsko. Vypracování studie možností mikroregionu při vytváření turistických koridorů na celém jeho území s využitím co nejširší škály jeho atraktivit k motivování turistů k vícedennímu pobytu.	Koncepční studie, případové studie možných turistických koridorů	Obyvatelé, podnikatelé v CR, návštěvníci	průběžně	- projekt Rekreační lesy Podhůra - příprava projektu rozhledny Bára	3

Zdroj: Upraveno podle Strategického plánu rozvoje města Chrudim (2003)

4.2 Hodnocení realizace jednotlivých opatření v rámci problémového okruhu Ekonomika a cestovní ruch

Tato podkapitola se bude věnovat slovnímu a zároveň bodovému (resp. procentuálnímu) hodnocení jednotlivých opatření v rámci problémového okruhu Ekonomika a cestovní ruch. Bodové hodnocení vychází ze zjištěných údajů týkajících se realizace dílčích vytyčených cílů a aktivit a odpovídá úrovni skutečné realizace. Jde samozřejmě do určité míry o subjektivní hodnocení, ale vychází z objektivních skutečností. Bodovací stupnice byla stanovena v rozmezí 0-5 bodů a je s ní pracováno jako se stupnicí maximalizační.

4.2.1 Priorita E1: Podpora místních podnikatelských aktivit

4.2.1.1 Opatření E 1.1: Podpora místních podniků

První aktivita *Informovanost o veřejných zakázkách zadávaných městem a jeho organizacemi* je průběžně plněna. Informace o veřejných zakázkách jsou pravidelně zveřejňovány ve Zpravodaji a na internetových stránkách města. Účel, vytvoření včasných, rovných a průhledných podmínek informovanosti o veřejných zakázkách a usnadnění přístupu k informacím, je podle mého názoru zcela naplňován. Druhá aktivita *Informační recepce na MěÚ* je teprve ve fázi realizace. Důvodem je nedodržení termínu stanoveného strategickým plánem. Třetí aktivita *Pořízení informačních kiosků s posílenou sekcí zaměřenou na podnikatele* je splněna jen z části. Doposud byly vybudovány dva informační kiosky a to ve vestibulu MěÚ a v Informačním centru. Informační kiosky chybí jak v PZ Sever tak v PZ Západ. Poslední aktivita tohoto opatření *Podnikatelský adresář elektronických kontaktů v Chrudimi*, jejíž počátek realizace byl naplánován na rok 2004, zůstává zatím nesplněna. Díky tomu, nemůže fungovat rychlá vzájemná komunikace mezi podnikateli a městskými institucemi. Z celkového pohledu na toto opatření vyplývá, že druhá a čtvrtá aktivita byla naplánována nereálně a jediná podpora pro místní podniky spočívá v pravidelných informacích o veřejných zakázkách a vybudování dvou informačních kiosků.

4.2.1.2 Opatření E 1.2: Podpora začínajících podnikatelů („start-up“ firem)

Pro realizaci aktivity *Komplexní oživení centra města s řešením podnikání, dopravy a životního prostředí* byl zpracován Program revitalizace historického centra města Chrudim. Po zpracování došlo k jeho implementaci, a tak napomáhá žádoucím aktivitám jako např. umístění atraktivních obchodů a služeb. Druhým cílem tohoto opatření bylo *Zřízení domu sdílených služeb* jako objektu vybaveného sítěmi a základními potřebami pro nastartování

podnikatelské činnosti. To znamená vybavení objektu dílnami, půjčovnou strojů, poradenskou službou a servisem pro podnikatele do doby zajištění jejich provozoven vlastními silami. Tato aktivita byla opět naplánována nereálně vzhledem k možnostem města Chrudim, takže k realizaci plánované na rok 2005 nedošlo a její realizace není ani součástí navazujícího akčního plánu pro roky 2008 – 2009. Toto opatření je tedy splněno jen z jedné poloviny.

4.2.1.3 Opatření E 1.3: Systematická nabídka pozemků a objektů pro podnikatelské účely

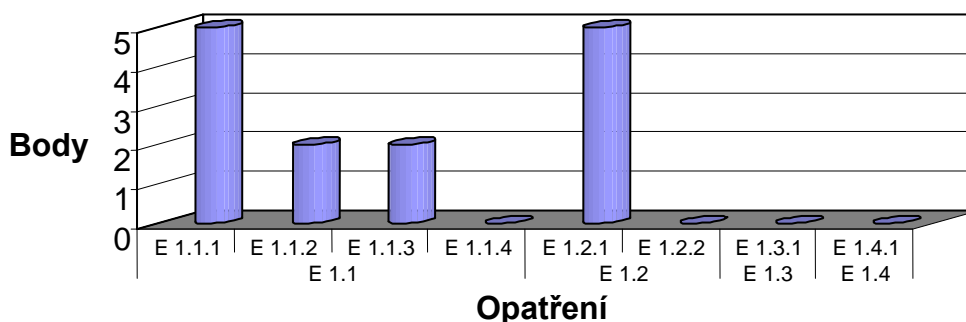
Hlavním a jediným cílem tohoto opatření byla *Nabídka pozemků a budov ve spolupráci s firmami*. Zintenzivnění využití nemovitostí, zejména uvolňovaných z majetku města nebo městskými organizacemi, ale nefunguje. Uvědomuje si to i město Chrudim, a proto tento cíl zůstává nadále součástí navazujícího akčního plánu pro roky 2008 – 2009.

4.2.1.4 Opatření E 1.4: Podpora sdružování podnikatelů („Business coalition“)

Toto opatření mělo také jen jeden cíl a to *Podporu společně sdílených služeb* jako např. efektivní spolupráci na propagační a marketingové činnosti, pravidelné semináře o aktuálních problémech podnikání, založení podnikatelského klubu výměny zkušeností atd. Tento cíl byl stanoven nereálně a nedosažitelně, proto k jeho realizaci nedošlo.

Jak již bylo avizováno na začátku této podkapitoly, nyní bude následovat bodové (procentuální) hodnocení první priority *Podpora místních podnikatelských aktivit*. Ze získaných údajů je patrné, že cíle a aktivity vázící se k této prioritě byly již při tvorbě strategického plánu nastaveny nereálně a tomu odpovídá i jejich nízká úspěšnost realizace. Ze všech plánovaných aktivit této priority bylo zrealizováno pouze 35 %. Úspěšnost realizace prvního opatření odpovídá 45 %, druhého opatření 50 % a třetího a čtvrtého 0 %.

Graf 1: Hodnocení priority E1: Podpora místních podnikatelských aktivit



Zdroj: vlastní

4.2.2 Priorita E2: Stabilizace ekonomické základny města

4.2.2.1 Opatření E 2.1: Dokončení vybavení průmyslových zón potřebnou infrastrukturou

Aktivita *Dobudování PZ včetně dopravního napojení + aktivní spolupráce s investory i po jejich příchodu do Chrudimě* je téměř splněna. V PZ Sever jsou kompletně vyřešené IS a v PZ Západ dosud probíhá investiční akce *Zpřístupnění PZ – rekonstrukce a rozšíření příjezdové komunikace v areálu bývalé Transporty a.s.* Kolaudace této investiční akce je plánována na červen 2008. V rámci druhé aktivity *Realizace průmyslové zóny – příchod nových investorů* se městu Chrudim podařilo získat pro PZ Sever sedm nových investorů a pro PZ Západ dva nové investory. Celkově lze říci, že u tohoto opatření byly cíle nastaveny v souladu s požadavky na cíle kladené, a tak došlo i k jejich úspěšné realizaci.

4.2.2.2 Opatření E 2.2: Organizace marketingu chrudimských zón, tvorba programu aktivní nabídky investičních příležitostí zahraničním investorům

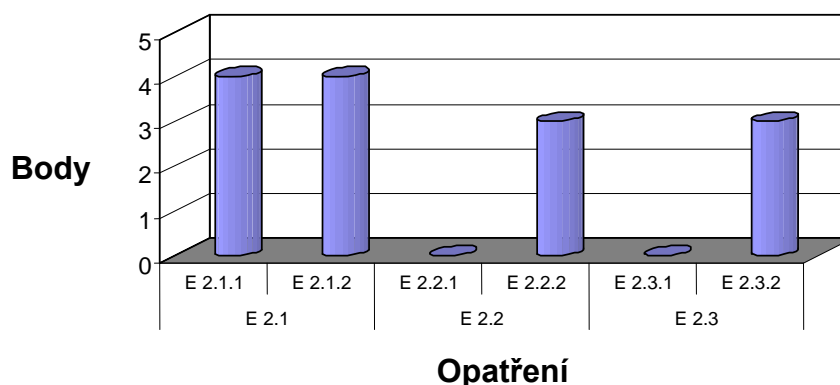
Toto opatření obsahuje dva základní záměry. První z nich *Příprava akvizičního materiálu „JAK A PROČ INVESTOVAT NA CHRUDIMSKU“* jako atraktivního materiálu (v tištěné a elektronické formě) o možnostech Chrudimského regionu, nebyl dosud zpracován. Druhý záměr *Program nabídky investičních příležitostí na veletrzích a v českých obchodních zastoupeních v zahraničí* je realizován ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu a se státní agenturou Czechinvest. Závěrem nutno říci, že absence plánovaného propagačního materiálu je značnou mezerou v marketingových činnostech města, ale na druhou stranu část těchto činností zajišťuje při nabídkách investičních příležitostí zahraničním investorům již zmíněná agentura Czechinvest.

4.2.2.3 Opatření E 2.3: Tvorba a zavedení systému podpory investorů

První aktivita *Zpracovat postupové schéma činností investora, příslušných odborů MěÚ, orgánů státní správy a finančních institucí* měla představovat praktický manuál s konkrétními kontakty, postupy a činnostmi a organizací systému spolupráce veřejných orgánů. Tímto manuálem město dosud nedisponuje. Druhá aktivita *Aktivní kontakt s investory* je podle získaných informací od pracovníků MěÚ průběžně plněna. Určité mezery v posledních dvou opatřeních cítí ale i samo město Chrudim, a proto jeden z cílů těchto opatření plánovaných na roky 2008 – 2009 je *Aktivní nabídka PZ a související propagační a marketingové činnosti*. Úspěšnost realizace v pořadí druhé priority *Stabilizace ekonomické základny města* je už o něco málo vyšší, ale bohužel ani tady se nepodařilo překročit 50% hranici úspěšnosti.

V tomto případě činí největší podíl první opatření, které bylo splněno z 80 %, druhé a třetí ale už jen z 30 %. Celkovou úspěšnost této priority reprezentuje 14 bodů ze 30 možných, což je 46,6 %.

Graf 2: Hodnocení priority E2: Stabilizace ekonomické základny města



Zdroj: vlastní

4.2.3 Priorita E3: Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu

4.2.3.1 Opatření E 3.1: Rozvoj turisticky zajímavých aktivit a služeb pro cestovní ruch

Jedno z posledních opatření problémového okruhu Ekonomika cestovní ruch si na počátku kladlo čtyři základní cíle a mohu říci, že cíle reálné, protože se tyto cíle jako jedny z mála z velké většiny podařilo naplnit. Prvním cílem bylo zpracování *Programu regenerace Městské památkové zóny*. Tento program byl opravdu vypracován, implementován a je průběžně plněn. Druhý cíl *Zpracování Programu podpory veřejných investic do komunální technické infrastruktury cestovního ruchu* nebyl splněn ve stanoveném termínu, který mu ukládá strategický plán, ale v loňském roce vznikl projekt Marketingové a koordinační aktivity v oblasti cestovního ruchu města Chrudim na období 2008 – 2010 a připravují se i další projekty ke splnění tohoto cíle. K naplnění třetího cíle *Podporovat rozšíření standardních ubytovacích kapacit a penzionů* byla zrekonstruována turistická ubytovna Klobásov. A ke splnění posledního cíle tohoto opatření *Vypracovat komplexní sportovně turistické produkty, profilující regionální význam a atraktivnost města a regionu* vznikly projekty Sportovní a volnočasové centrum Rohlík, Rekreační lesy Podhůra, Rekonstrukce Klášterních zahrad a další.

4.2.3.2 Opatření E 3.2: Rozvoj cykloturistických tras

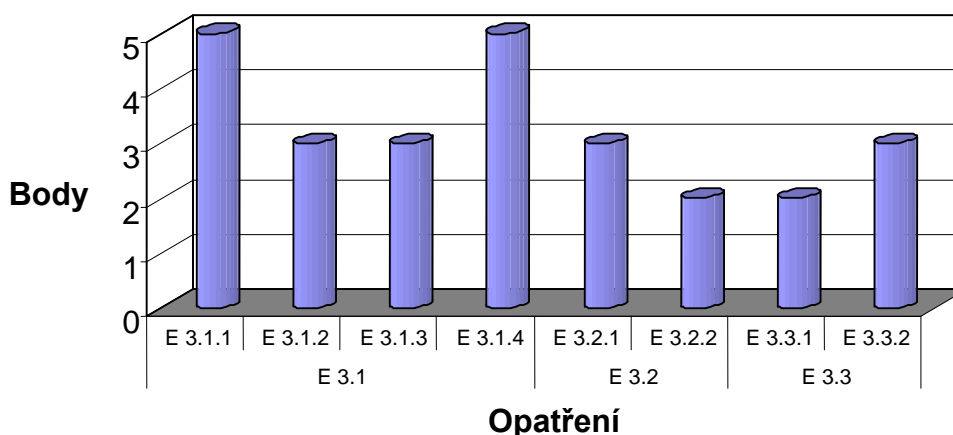
Díky aktivitě *Vybudování cyklostezek* dnes funguje cyklostezka Chrudim – Slatiňany a připravuje se cyklostezka Chrudim – Pardubice na území města Chrudimě. A v rámci aktivity *Rozvoj podnikatelských aktivit ve službách pro cestovní ruch ve městě a v okolí turistických tras (pěších, cyklotras)* zatím vznikla jen odpočívadla okolo cyklostezek. V navazujícím akčním plánu je cílem *Budování, údržba, značení a propagace cyklotras a cyklostezek*.

4.2.3.3 Opatření E 3.3: Rozvoj zvláštních druhů cestovního ruchu

Poslední opatření mělo dva záměry. První záměr *Využití příležitostí pro rozvoj kongresové turistiky* byl naplněn díky vzniku kongresových sálů při rekonstrukci hotelu Bohemia. Druhý záměr *Využití možností Mikroregionu Chrudimsko* dal vzniknout projektu Rekreační lesy Podhůra a připravuje se také projekt rozhledny Bára. Město Chrudim si uvědomuje důležitost tohoto opatření, a tak i na další roky zůstává aktivní v této oblasti. Mezi plánované cíle patří např. *Nabídka využití prostor Muzea pro odpovídající společenské akce ve vazbě na kongresovou turistiku* nebo *Rozvoj příměstské turistiky v lokalitě lesů Podhůra*.

Nejlepší hodnocení získala poslední priorita a to *Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu*. Jedním z hlavních důvodů je správné nastavení cílů a záměrů, jak již bylo zmíněno výše. Její první opatření bylo ohodnoceno 16 body z 20 (80 %), druhé a třetí 5 body z 10 (50 %). Celkově tato priorita dosáhla 65 % úspěšnosti realizace svých vytyčených cílů.

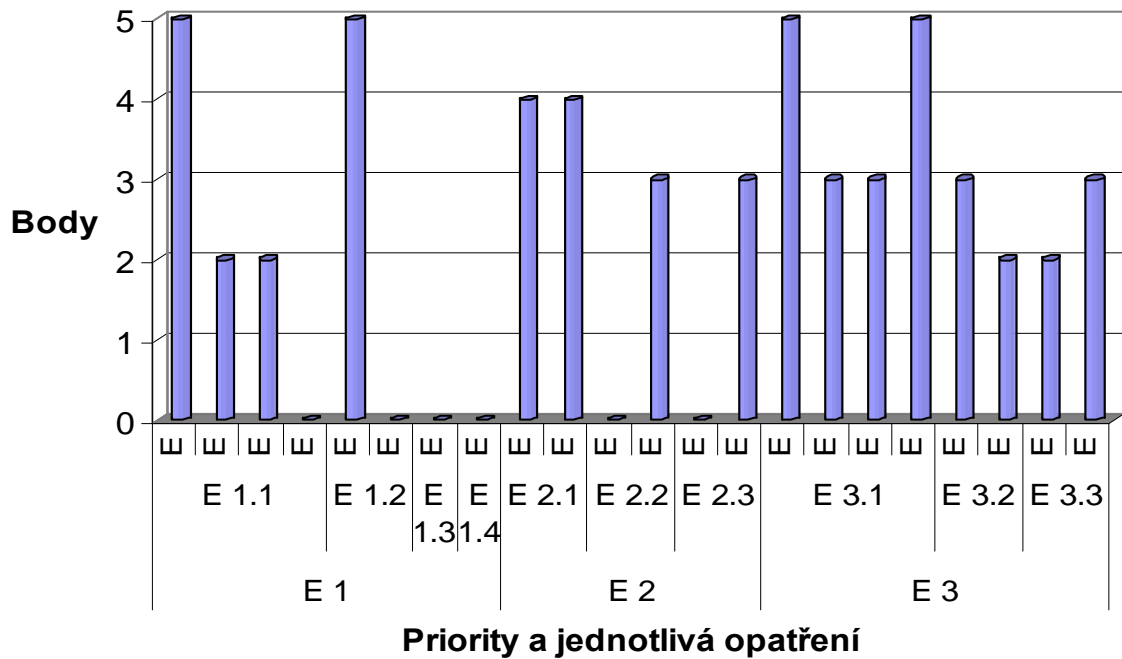
Graf 3: Hodnocen priority E3: Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu



Zdroj: vlastní

Závěrem nutno ještě zmínit celkové hodnocení problémového okruhu Ekonomika a cestovní ruch, které činí 54 bodů ze 110 možných, což je 49 %. Toto číslo je ale do určité míry zkreslené vysokým hodnocením třetí priority oproti dvěma předešlým, a proto stojí za zmínku i celkové hodnocení pouze prvních dvou priorit, které dosáhlo pouze 40% úspěšnosti.

Graf 4: Souhrnné hodnocení priority E1 až E3



Zdroj: vlastní

Závěr

Hlavní cíl na počátku této práce byl vymezen jako analýza vybraných strategických cílů města Chrudim a zhodnocení realizace těchto cílů v praxi. Dílčími cíli pak bylo zjištění postupu, jak byly vytyčené cíle stanoveny, zda byly definovány optimálně, zda Chrudim plní či neplní jednotlivá opatření, ke kterým se zavázala ve svém strategickém plánu a dále pak také zhodnocení a definování doporučení.

Než však bylo přistoupeno k naplňování těchto cílů, byly definovány základní pojmy jako strategie, strategické plánování, strategie území, rozdílnost mezi strategií území a strategií organizace a další. Dále bylo pojednáno o procesu strategického plánování a to především o jeho závažnosti a dlouhodobosti a také o strategických cílech obce a procesu jejich stanovení. Vše výše uvedené bylo obsahem teoretické části práce a také podkladem pro naplňování již avizovaných cílů této práce.

Po teoretické části následovalo seznámení se Strategickým plánem rozvoje města Chrudim a naplnění tak prvního dílčího cíle, což bylo zjištění postupu, jak byly vytyčené strategické cíle stanoveny. Proces stanovení strategických cílů začal shromažďováním informací o městě a jeho okolí (socio-ekonomické charakteristiky města) a následnou SWOT analýzou. Výsledkem byla formulace strategické vize a globálního cíle rozvoje města. Na základě SWOT analýzy a deklarované strategické vize rozvoje města byly dále identifikovány tři problémové okruhy strategického plánu. Celý proces byl završen rozpracováním globálního cíle do strategických cílů podle problémových okruhů a na jejich základě byla navržena opatření a rozvojové aktivity, jejichž realizací má být strategických cílů dosaženo.

Dříve než dojde na hodnocení optimálnosti definování strategických cílů a k nim se pojících opatření a aktivit, nutno říci, že dále byla tato práce zasvěcena výhradně jednomu problémovému okruhu a to problémovému okruhu Ekonomika a cestovní ruch. Ten je dále specifikován třemi prioritami a jednotlivá opatření každé priority mají následně své konkrétní dílčí cíle a aktivity. Strategické cíle byly definovány v rozporu s požadavky na ně kladenými, o kterých se hovoří v teoretické části práce, což se přeneslo i na jednotlivé dílčí cíle a tomu odpovídá také velice nízká úroveň úspěšnosti realizace plánovaných rozvojových aktivit. Problém je především v měřitelnosti, reálnosti a náročnosti (dosažitelnosti) stanovených cílů.

Pro zhodnocení naplánovaných rozvojových aktivit, jejichž realizaci má být strategických cílů dosaženo, byla sesbírána odpovídající data (dotazováním odpovědných osob na MěÚ Chrudim) a úroveň realizace každé aktivity jednotlivých opatření v rámci třech definovaných priorit byla obodována. Použita byla bodovací stupnice 0-5 bodů a bylo s ní pracováno jako se stupnicí maximalizační. Jde do určité míry o subjektivní hodnocení, ale vychází z objektivních skutečností.

Aktivity vážící se k první prioritě *Podpora místních podnikatelských aktivit* byly již při tvorbě strategického plánu nastaveny nereálně a nedosažitelně a tomu odpovídá i jejich nízká úspěšnost realizace. Ze všech plánovaných aktivit této priority bylo zrealizováno pouze 35 %. Úspěšnost realizace prvního opatření odpovídá 45 %, druhého opatření 50 % a třetího a čtvrtého 0 %. Úspěšnost realizace v pořadí druhé priority *Stabilizace ekonomické základny města* je už o něco vyšší, ale ani tady se nepodařilo překročit 50% hranici úspěšnosti. V tomto případě činí největší podíl první opatření, které bylo splněno z 80 %, druhé a třetí ale už jen z 30 %. Celkovou úspěšnost této priority reprezentuje 14 bodů ze 30 možných, což je 46,6 %. Nejlepší hodnocení získala poslední prioritě a to *Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu*. Důvodem jsou lépe formulované cíle, než je tomu v prvních dvou případech. Celkově tato prioritě dosáhla 65% úspěšnosti realizace svých vytyčených cílů. Její první opatření bylo splněno z 80 %, druhé a třetí z 50 %.

Celkové hodnocení problémového okruhu Ekonomika a cestovní ruch činí 54 bodů ze 110 možných, což je 49% úspěšnost realizace všech zamýšlených aktivit. Toto číslo je ale do určité míry zkreslené vysokým hodnocením třetí priority oproti dvěma předešlým, a proto stojí za zmínku i celkové hodnocení pouze prvních dvou priorit, které dosáhlo pouze 40% úspěšnosti.

Je všeobecně známo, že plánování představuje 80 % výsledku. Proto mé první doporučení směřuje k formulaci cílů jako nedílné součásti plánování. Město Chrudim si většinu svých cílů stanovilo nereálně a nedosažitelně, což vedlo k jejich nesplnění. Mělo by se na to tedy více zaměřit při formulaci nových cílů do dalších navazujících akčních plánů a mělo by mít na mysli požadavky na cíle kladené, jako je jejich měřitelnost, reálnost, náročnost, ale dosažitelnost, srozumitelnost, hierarchičnost a kvantitativnost tam, kde je to možné. Chybná formulace strategických cílů je zcela nepochybně také jedním z důvodů problémové

implementace strategického plánu. Další doporučení už se tedy vztahují k samotné implementaci a realizaci strategického plánu. Město by podle mého názoru mělo:

- průběžně monitorovat a kontrolovat průběh realizace jednotlivých opatření a aktivit, jež mají vést k naplnění definovaných cílů,
- k tomu by město mělo zřídit určitou kontrolní skupinu, která by plnila výše uvedené úkoly,
- tato skupina by měla město informovat o průběhu realizace a předkládat návrhy na opatření, které by přispěly k úspěšné realizaci při problémech např. s termínem plnění určité aktivity apod.,
- a město Chrudim by také nemělo zapomínat na to, že jestliže chce, aby strategický plán zůstal živým dokumentem, je potřebné provádět jeho aktualizace.

Věřím, že poznatky plynoucí z této práce pomohou městu Chrudim v jeho dalším pozitivním ekonomickém i sociálním rozvoji, a že výše zmíněné závěry a doporučení přispějí k úspěšnému naplňování cílů a záměrů, jež si město předsevzalo.

Použitá literatura

BERMAN, Norton L. Strategické plánování a ekonomický rozvoj. *Moderní obec*. 1999, č. 3.

HVĚZDA, P. *Analýza strategického plánu města Pardubic*. [s.l.], 2004. 91 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Radim Roudný, CSc.

KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

KOVAŘÍK, M., TOUŠOVÁ, L. *Podnikatelské prostředí ve městě a obci*. 1. vyd. Praha: Consus, 1991. 91 s. ISBN 80-9011004-2-2.

LEDNICKÝ, V. Strategie územního celku. In *Aktuální problémy managementu*. 1. vyd. Vítkovice v Krkonoších: Univerzita Pardubice, 2001. s. 50-53. ISBN 80-7194-428-9.

LEDNICKÝ, V. Zásady zpracování strategie území. In *Ekonomika, finance a management podniku – rok 2002*. Bratislava: EU, 2002. str. 103-107. ISBN 80-225-1616-3.

LEDNICKÝ, V. *Tvorba strategického územního celku*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 143 s. ISBN 80-248-0468-9.

Pražská deklarace. Zásady pro činnosti místních samospráv ve střední a východní Evropě ze 4. července 1991, s. 8. Příloha Bulletinu územního plánování a urbanismu, č. 6/91.

REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 140 s. ISBN 80-210-2126-8.

SOUČEK L. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. 79 s. bez ISBN.

Strategický plán [online]. [cit. 2008-03-10]. Text v češtině, němčině a angličtině. Dostupný z WWW: <<http://www.chrudim-city.cz/index.asp?p=20&s=217&id=220&u3=221>>.

Strategické plány měst [online]. c2001-2008 [cit. 2008-01-10]. Stránky využívají publikační systém APOLLO. Text v češtině a angličtině. Dostupný z WWW: <<http://www.dhv.cz/article.asp?id=134>>.

ŠILHÁNKOVÁ, V. Význam vazby mezi územním a strategickým plánem pro rozvoj našich měst a regionů. In *Aktuální otázky rozvoje regionů*. Svoboda nad Úpou: Univerzita Pardubice, 2001. s. 226-230. ISBN 80-7194-481-5.

Usnesení Evropského parlamentu ze dne 26. října 1990 o prostorovém plánování. Příloha aktualit Územního plánování a urbanismu, č. 3/91.

Seznam grafů, schémat a tabulek

Graf 1: Hodnocení priority E1: Podpora místních podnikatelských aktivit	49
Graf 2: Hodnocení priority E2: Stabilizace ekonomické základny města	51
Graf 3: Hodnocení priority E3: Podpora rozvoje služeb cestovního ruchu	52
Graf 4: Souhrnné hodnocení priority E1 až E3.....	53
Schéma 1: Proces strategického řízení.....	22
Schéma 2: Strategické plánování v kontextu ostatních činností obce	23
Schéma 3: Stanovení dlouhodob. cílů a jeho začlenění do procesu strategického plánování ..	27
Schéma 4: Priority a opatření strategického plánu v oblasti Ekonomika a cestovní ruch	41
Tabulka 1: Opatření E 1.1	42
Tabulka 2: Opatření E 1.2 a E 1.3.....	43
Tabulka 3: Opatření E 1.4 a E 2.1.....	44
Tabulka 4: Opatření E 2.2 a E 2.3.....	45
Tabulka 5: Opatření E 3.1	46
Tabulka 6: Opatření E 3.2 a E 3.3.....	47

Přílohy

Příloha č. 1: Řídící skupina

Příloha č. 2: Seznam členů pracovní skupiny

Příloha č. 3: Seznam zpracovatelů- konzultanti DHV CR, spol. s.r.o.

Příloha č. 1: Řídící skupina

č.	Jméno	Firma/Instituce
1.	Beránek Eduard	ředitel Gymnázia Josefa Ressela, zastupitel
2.	Burdych Bohumil Ing.	Krajský úřad Pardubického kraje, odbor
3.	Čechlovský Jan, Bc.	občanské sdružení Šance pro tebe, zastupitel
4.	Hrochová Ivana, PhDr.	zastupitelka
5.	Jelínek Luboš	zastupitel
6.	Jozefy Václav, Ing., CSc.	zastupitel Pardubického kraje
7.	Kopecký Tomáš, Mgr.	zastupitel
8.	Kudrnáč Ondřej, Ing.	radní Pardubického kraje, zastupitel
9.	Libý Ladislav, Ing.	starosta, zastupitel
10.	Macela Miloslav, Bc.	radní Pardubického kraje, zastupitel
11.	Marenčák Milan, Ing.	Český svaz ochránců přírody
12.	Moučka Jaroslav, Ing.	zastupitel města a Pardubického kraje, člen
13.	Musil Aleš	ředitel firmy Kovintrade s.r.o.
14.	Řezníček Petr, Mgr.	místostarosta, zastupitel
15.	Trávníček Jaroslav, Ing.	místostarosta, zastupitel
16.	Tuhá Helena, PhDr.	ředitelka Úřadu práce v Chrudimi
17.	Vojtěchovský Petr	zastupitel

Příloha č. 2: Seznam členů pracovní skupiny

č.	Jméno	Firma/Instituce
1.	Burdych Bohumil, Ing.	Krajský úřad Pardubického kraje, odbor strategického rozvoje kraje, člen stavební
2.	Jílek Petr	ředitel SPŠS (Střední průmyslová škola strojnická)
3.	Jozefy Václav, Ing., CSc.	zastupitel Pardubického kraje
4.	Kopecký Petr, Ing.	MěÚ Chrudim, odbor územního plánu a regionálního rozvoje
5.	Kudrnáč Ondřej, Ing.	radní Pardubického kraje, zastupitel
6.	Kušta Milan, Ing.	podnikatel, člen komise pro hospodářský rozvoj
7.	Libý Ladislav, Ing.	starosta, člen komise pro hospodářský
8.	Musil Aleš	ředitel firmy Kovintrade s.r.o., předseda komise pro hospodářský rozvoj, člen
9.	Ing. Martin Nepovím	podnikatel
10.	Nový Jiří, Ing.	bývalý starosta
11.	Ševčík Ondřej, Mgr.	Stavební bytové družstvo
12.	Tuhá Helena, PhDr.	ředitelka Úřadu práce v Chrudimi
13.	Uchytlová Dana, Mgr.	MěÚ Chrudim, odbor správy majetku,
14.	Vápeník Tomáš	člen komise pro hospodářský rozvoj

Příloha č. 3: Seznam zpracovatelů- konzultanti DHV CR, spol. s.r.o.

č.	Jméno
1.	Doc. Ing. Alois Kutscherauer, CSc. – vedoucí projektu
2.	Ing. Petra Filipcová – koordinátorka projektu
3.	Prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.
4.	Ing. Vladimír Koudela, CSC.
5.	RNDr. Radim Misaček
6.	Ing. Jiří Křupka
7.	Ing. Kamil Dörfler
8.	RNDr. Jan Srb