

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ**

**Strategický management magistrátu města
Hradec Králové**

Bc. Petra Michálková

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra MICHÁLKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Strategický management magistrátu města Hradec
Králové**

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

Úvod

- 1.Strategický management
- 2.Strategický management ve veřejném sektoru
- 3.Představení města a jeho magistrátu
- 4.Analýza strategie rozvoje města se zaměřením na nejdůležitější rozvojové bloky
- 5.Zhodnocení současného stavu rozvoje města
- 6.Návrh na zlepšení
- 7.Závěr
- 8.Použitá literatura

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

Seznam odborné literatury:

1. Bowman, C.; Strategický management. Praha: Grada, 1996.
2. Halásková, M.; Veřejná správa v České republice a zemích EU. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 2006.
3. Mallya, T.; Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007.
4. Moore, M.H.; Creating public value: strategic management in government. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
5. Ochrana, F.; Manažerské metody ve veřejném sektoru. Praha: Ekopress, 2007.
6. Rektořík, J. a kol.; Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. Praha: Ekopress, 2007.
7. Profil města Hradec Králové 2006.
8. Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2020.

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 24. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 24.8 2009

Bc. Petra Michálková

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce panu doc. Dr. Ing. Milanu Sieglovi, Csc. za odborné vedení práce, za cenné rady a připomínky, za poskytnutí hodnotných informací a za konzultace.

Dále bych ráda poděkovala zaměstnanci magistrátu města Hradec Králové Ivanu Čakánymu za poskytnutí cenných informací a materiálů použitých ke zpracování této práce.

ANOTACE

Obsahem této práce je strategický management magistrátu města Hradec Králové. V první části je strategický management rozebrán teoreticky. Další kapitola se zaměřuje na specifika strategického managementu ve veřejné správě. Nejprve na veřejnou správu a její historii v České republice. Dále pak na rozdíly mezi strategickým managementem v sektoru veřejném a soukromém.

Praktická část se poté věnuje představení města, jeho úřadu a analýze současné socioekonomické situace ve městě. V následující kapitole je podrobněji rozebrán postup strategického plánování v Hradci Králové a některé z jeho rozvojových bloků. Pro tyto oblasti je pak popsána jejich vize, SWOT analýza a jednotlivá opatření. V poslední kapitole je hodnoceno plnění těchto bloků a popsány doporučení a návrhy na zlepšení do budoucna.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management, strategické plánování, veřejná správa, Hradec Králové, SWOT analýza, hodnocení plnění strategie.

TITLE

Strategic management of the municipality Hradec Králové

ANNOTATION

The content of this work is strategic management of Hradec Králové city council. The first part is focused on theoretical description of the strategic management. Another chapter focuses on the specifics of strategic management in public services. Firstly, public administration and its history in the Czech Republic and then the differences between strategic management in public and private sector.

The practical part is devoted to the presentation of the city, its office and analysis the current socio-economic situation in the city. In the next chapter is further more described process of strategic planning in Hradec Králové and some of its development blocks. For these blocks is then described their vision, SWOT analysis and next steps. In the last chapter is evaluated the observance of these blocks, and described the recommendations and suggestions for improvements in the future.

KEYWORDS

Strategic management, strategic planning, public services, Hradec Králové, SWOT analysis, evaluation observance of strategy.

Obsah:

Úvod	10
1 Strategický management	11
1.1 <i>Vývoj managementu</i>	12
1.1.1 Klasická škola strategie šedesátých let	12
1.1.2 Procesní přístup let sedmdesátých.....	12
1.1.3 Přístup evoluční let osmdesátých	13
1.1.4 Systémový přístup v letech devadesátých.....	14
1.1.5 Novodobý výklad strategického managementu.....	15
1.2 <i>Strategie a strategické řízení</i>	15
1.2.1 Druhy strategického řízení.....	15
1.2.2 Typy strategií a klasifikace prostředí.....	15
1.3 <i>Strategické plánování</i>	16
1.3.1 Metody zpracování plánu	17
1.3.2 Postup tvorby plánu.....	17
1.3.3 Vazba mezi plány strategickým, taktickými a operačními.....	19
2 Strategický management ve veřejném sektoru	20
2.1 <i>Veřejná správa</i>	20
2.1.1 Státní správa.....	21
2.1.2 Samospráva.....	22
2.2 <i>Reforma veřejné správy v ČR</i>	22
2.2.1 I. fáze reformy veřejné správy	23
2.2.2 II. fáze reformy územní veřejné správy	24
2.3 <i>Výbrané aspekty strategického managementu ve veřejném sektoru</i>	24
2.3.1 Specifika strategického managementu veřejného sektoru.....	25
2.3.2 Modely strategického managementu v sektoru veřejném	25
2.4 <i>Rozhodovací činnost ve veřejném sektoru</i>	26
2.4.1 Postup při rozhodovací činnosti	27
2.4.2 Teorie veřejné volby.....	27
2.5 <i>Kontrolní činnost ve veřejném sektoru</i>	28
2.5.1 Druhy kontroly.....	29
2.5.2 Pojetí kontroly.....	29
2.6 <i>Proces vytváření plánů měst</i>	30
2.6.1 Příprava a organizace	32
2.6.2 Stanovení vize a cílů města.....	32
2.6.3 Analýza prostředí	32
2.6.4 Sestavení strategického plánu	33

2.6.5	Tvorba akčního plánu.....	33
2.6.6	Realizace	33
2.6.7	Vyhodnocování a aktualizace	34
3	Představení města a jeho magistrátu.....	35
3.1	<i>Historický vývoj města</i>	35
3.1.1	Moderní vývoj města.....	37
3.1.2	Současnost	38
3.2	<i>Magistrát města.....</i>	39
3.2.1	Organizační struktura magistrátu	40
3.2.2	Organizace zřizované městem.....	42
3.3	<i>Současná socioekonomická situace.....</i>	42
3.3.1	Základní geografické údaje.....	42
3.3.2	Sociodemografická struktura obyvatelstva	44
3.3.3	Ekonomika města.....	46
4	Analýza strategie rozvoje města se zaměřením na nejdůležitější rozvojové bloky	52
4.1	<i>Proces strategického plánování města Hradec Králové.....</i>	52
4.1.1	Zpracovatelé strategického plánu	54
4.1.2	Související strategické dokumenty	55
4.2	<i>Celková vize města a globální cíle klíčových oblastí</i>	59
4.2.1	Globální cíle.....	59
4.3	<i>Bližší seznámení s oblastí Urbanismus a bydlení.....</i>	60
4.3.1	Vize oblasti.....	60
4.3.2	SWOT analýza oblasti.....	61
4.3.3	Opatření a specifické cíle.....	62
4.3.4	Významné plánované a probíhají projekty	62
4.4	<i>Bližší seznámení s oblastí Doprava</i>	63
4.4.1	Vize oblasti.....	63
4.4.2	SWOT analýza oblasti.....	64
4.4.3	Opatření a specifické cíle.....	65
4.4.4	Významné plánované a probíhají projekty	65
4.5	<i>Bližší seznámení s oblastí Kultura, sport, volný čas a cestovní ruch</i>	67
4.5.1	Vize oblasti.....	67
4.5.2	SWOT analýza oblasti.....	67
4.5.3	Opatření a specifické cíle.....	68
4.5.4	Významné plánované a probíhají projekty	69

5	Zhodnocení současného stavu města a doporučení do budoucna	71
5.1	<i>Urbanismus a bydlení</i>	71
5.1.1	Plnění jednotlivých specifických cílů	72
5.1.2	Návrhy a doporučení do budoucna	74
5.2	<i>Doprava</i>	75
5.2.1	Plnění jednotlivých specifických cílů	76
5.2.2	Návrhy a doporučení do budoucna	78
5.3	<i>Kultura, volný čas, sport a cestovní ruch</i>	80
5.3.1	Plnění jednotlivých specifických cílů	81
5.3.2	Návrhy a doporučení do budoucna	83
Závěr	84	
<i>Přehled řešení</i>	84	
<i>Hlavní přínosy diplomové práce a doporučení pro budoucnost</i>	85	
Seznam použité literatury	87	
Seznam obrázků	89	
Seznam tabulek	89	
Seznam grafů	90	
Seznam příloh	90	

Úvod

Strategický management a plánování se ve světě začaly prosazovat po druhé světové válce, kdy vznikala potřeba obnovit válkou poškozené národní ekonomiky a nastartovat hospodářský rozvoj. V tehdejší prostředí se strategického dlouhodobého řízení používalo zatím jen v soukromém sektoru. Na základě úspěchů při využití strategického myšlení v sektoru soukromém se začal později tento přístup prosazovat i ve veřejné správě. Využití ve veřejném sektoru se však v mnohém liší a je také složitější. Do tohoto procesu je v případě veřejné správy zapojeno mnohem více subjektů, jejichž činnost musí být koordinována. Jsou zde kladeny větší nároky na efektivnost, hospodárnost a odbornost než v soukromé sféře. Zákazníci jsou nahrazováni občany a cílem je uspokojit jejich potřeby a požadavky.

V USA a jiných vyspělých zemích se strategické plánování veřejného sektoru postupně prosazuje již několik desetiletí. V České republice se začalo používat až mnohem později v polovině devadesátých let minulého století. Až do roku 1989 u nás bylo využíváno plánování centrálního. Právě tyto zkušenosti způsobily v letech devadesátých odpor k strategickému managementu. Jeho využití začalo až s možností získávat finanční zdroje z fondů Evropské unie. Města musela prokázat svou schopnost, že získané prostředky dokáží efektivně a smysluplně využít. Právě ekonomický rozvoj s cílem zlepšení místního podnikatelského prostředí a zvýšení konkurenceschopnosti města byly tedy prvními impulsy k využívání metod strategického managementu u nás. Časem se prosadil i přístup sociogeografický, jehož cílem bylo celkové zlepšení ekonomicko-sociálního stavu města. Na přelomu tisíciletí se pak prosadil přístup udržitelného rozvoje měst, který převládá dodnes.

Téma Strategický management magistrátu města Hradec Králové jsem pro tuto práci vybrala, protože ve městě žiji a je zajímavé získat nové informace a přehled o tom, v jaké situaci se město v současné době nachází a kam bude směřovat jeho budoucí rozvoj.

Cílem práce je nejprve teoreticky popsat principy strategického managementu obecně a ve veřejné správě vůbec a tyto postupy pak prakticky objasnit na příkladu města Hradec Králové. V druhé části práce je provedena situační analýza města, rozebrána tvorba strategického plánu a přiblíženy jednotlivé oblasti jeho rozvoje. Dále se práce snaží zhodnotit stav plnění stanovených cílů v současné době a navrhnout případné možnosti zlepšení a doporučení pro budoucí rozvoj vybraných klíčových oblastí, kterými jsou urbanismus a bydlení, doprava a kultura, sport, volný čas a cestovní ruch.

1 Strategický management

Soudobý management zahrnuje velké množství poznatků a zobecněných zkušeností. V podstatě ho lze chápat jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu vedoucí k dosažení stanovených cílů. Podle jiné definice je management proces koordinování činnosti lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které by nebylo možno dosáhnout individuální prací.¹ Známe i řadu dalších definic managementu. Všechny však v podstatě mají jeden z následujících významů a chápou ho jako:

- vědní disciplínu (souhrn znalostí a vědomostí),
- vedení organizace (skupina lidí ve vedení),
- vedení lidí (koordinování jejich činnosti).

Strategický management je v současnosti jednou z mnoha oblastí, na které se soustředí pozornost manažerů. Je to manažerský přístup, jehož podstatou je v dlouhodobém časovém horizontu mít cíle, přizpůsobovat se změnám prostředí, na tyto změny co nejrychleji reagovat a udržovat tak svou výhodu oproti konkurenci. Integruje plánování, realizaci, vyhodnocování a spojuje koncepty ze strategického plánování, operačního plánování, zlepšování kvality (průběžné zlepšování) a efektivity. Klade si zejména tyto otázky:

- Jak organizace dosáhla současného stavu?
- Proč vyrábí právě tyto konkrétní výrobky?
- Jak došlo k jejímu umístění na trhu?
- Kterou část trhu obsluhuje a proč tomu tak je?
- Proč zvolila právě tuto organizační strukturu?²

Tyto a další možné otázky se vztahují na různé, avšak vzájemně propojené problémy vznikající v organizaci. Rozhodnutí o jejich řešení (o výrobcích, výběru a umístění managementu...) představují závažná rozhodnutí a výrazně mohou ovlivnit efektivnost organizace při plnění stanovených cílů a její výkon. Proces, při kterém jsou tyto rozhodnutí realizována, nazýváme procesem strategického managementu.

¹ DONNELLY, J. H. a spol.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 24

² BOWMAN, C.: *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996. str. 9

1.1 Vývoj managementu

Po konci druhé světové války začalo být nutností přizpůsobit rozvoj strategického řízení dlouhodobějším hlediskům. Strategické myšlení mělo velký význam již během války, kdy bylo potřeba řídit velké množství vojenských sil a koordinovat složité vojenské operace. Po válce byly tyto znalosti převedeny i do ekonomické sféry při obnovování válkou poškozených národních ekonomik. V pozdějším období pak začínají pronikat i do veřejného sektoru.

1.1.1 Klasická škola strategie šedesátých let

Právě na vojenské tradici je založen klasický přístup. Ten propojuje strategické plánování a organizační formu v rámci konceptu „*struktura následuje strategii*“ vytvořeného profesorem Chandlerem z Harvardské univerzity. Tento přístup vycházel ze sledování amerických firem, které učinily dlouhodobá strategická rozhodnutí, alokovaly své zdroje a pak přizpůsobily svou organizační strukturu tak, aby bylo možno jejich strategie zavést. V praxi se pak opravdu ukázalo, že využití tohoto přístupu vedlo k získání konkurenční výhody.

V následujících letech se Andrews vycházející z Chandlerových myšlenek zaměřil na *stanovení silných a slabých stránek a analýzu externího prostředí*, které organizaci umožňují srovnat se s konkurencí a identifikovat příležitosti na trhu. Dalším následníkem těchto myšlenek byl Ansoff, který stanovil pět základních bodů, kterými by se měl management firmy zabývat při strategickém plánování. Byly to tyto:

- synergie generovaná kombinací kompetencí firmy,
- směr a míra změny širě výrobků (zavedení nových produktů),
- konkurenční výhoda firmy v daném tržním prostředí,
- širě daného trhu (výrobky, které jsou nabízeny),
- dostatek kompetencí prostřednictvím rozhodnutí vyrábět /koupit.³

1.1.2 Procesní přístup let sedmdesátých

Sedmdesátá léta byla obdobím rychlého růstu globalizace. Nastalo tak několik změn v působnosti a organizaci obchodních firem. V řadě podniků byla hlavním cílem *výrobová a geografická diverzifikace*. Velké podniky zastávaly názor, že stejné obchodní principy

³ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 23

mohou být úspěšně použity v jakémkoli odvětví průmyslu. Tyto změny v obchodním světě se promítly i do oblasti strategického plánování. To mělo být pokud možno multidimenzionální a zabývat se širokou škálou možných výsledků a odlišných výrobků a geografických trhů. Procesní přístup pohlíží na organizaci jako na množství jednotlivců, kdy každý z nich přináší svůj vlastní názor a úhel pohledu na situaci. Tvorba strategie je pak popsána jako nepřetržitý proces vyjednávání. Tento přístup měl řadu zastánců i pozdějším období.

1.1.3 Přístup evoluční let osmdesátých

V tomto období se světový vzorem v podnikání staly japonské firmy. Jejich strategii s menším počtem stupňů managementu, intenzivním využíváním pracovních týmů a řízením kvality začalo využívat mnoho amerických firem ve snaze opět se prosadit na světovém trhu. Firmy se snažily změnit strukturu a styl řízení s cílem přiblížit se nejen zákazníkovi ale i výrobnímu prostředí. Díky rozvoji výpočetní techniky a telekomunikací je management schopen řídit mnohem rozsáhlejší organizace než dříve.

Během osmdesátých let se setkáváme Porterovou metodou **analýzy hodnotového řetězce**⁴. Tato metoda se skládá ze dvou základních kroků – identifikace stavebních bloků a následného zjištění přidané hodnoty každého z nich. Tím analýza umožňuje pochopit, které tržní segmenty, distribuční kanály, cenové hladiny a jaké uspořádání hodnotového řetězce přinese největší možnou výhodu oproti konkurenci. Činnosti, které firma vykonává a které vytvářejí hodnotu, rozdělujeme do dvou základních skupin na primární a podpůrné. Mezi primární řadíme ty, které hmotně vytvářejí produkt nebo službu a zajišťují jeho cestu ke kupujícímu a jakékoli služby následující po prodeji. **Primární činnosti** členíme do šesti hlavních oblastí:⁵

- Vstupní logistika – veškeré dění spojené s přijímáním, uskladněním a výdejem vstupů do výroby (skladování, řízení zásob, manipulace s materiálem, inventury, rozpisy přepravy atd.).
- Výrobní proces – přeměna vstupů do konečné podoby výrobku pro zákazníka (montáž, balení výrobku, obrábění, testování, údržba zařízení...).
- Výstupní logistika – uskladnění a distribuce směrem za zákazníkem (uskladnění ve velkoskladech, doprava k prodeji...).

⁴ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 68

⁵ BĚLOHLÁVEK, F. a kol.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. str. 212

- Marketing a prodej – seznámení zákazníků s produktem, zajištění prodeje výrobků (reklama, výběr distribučních kanálů, řízení prodeje, stanovení ceny...).
- Služby – zvýrazňují hodnotu produktu (instalace, opravy a údržba, dodávky náhradních dílů, školení...).
- Technologický rozvoj – patří sem výzkum a vývoj, know-how, zdokonalování procesů, zkvalitnění materiálů atd..

Podpůrné činnosti, které jsou propojeny s primárními, dělíme do tří základních skupin:⁶

- Obstaravatelská činnost – obstarávání vstupů k primárním aktivitám.
- Řízení lidských zdrojů – vše co souvisí s přijímáním, školením, vývojem a odměňováním zaměstnanců.
- Infrastruktura – zahrnuje např. systém plánování, financování, řízení kvality, zabezpečení jakosti.

1.1.4 Systémový přístup v letech devadesátých

Tento přístup rozšiřuje strategický management o hledisko sociálního prostředí. Ekonomické chování se stává součástí sociálních vztahů jako je rodina nebo stát. Ekonomické aktivity a sociální prostředí vytváří síť. Ekonomika je tak ovlivněna vzděláním lidí, jejich vyznáním, pohlavím, etnickou skupinou atd..

Tabulka 1-1: Srovnání jednotlivých etap vývoje strategického řízení⁷

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60.léta	rozhodují manažeři stojící v čele firmy	tvorba SWOT analýzy	Ansoffova matice
70.léta	propojení a vzájemná spolupráce jednotlivých oddělení	výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80.léta	evoluční pohled na manažery	řízení jakosti, přiblížení se zákazníkům	modely řízení kvality, hodnotový řetězec
90.léta	zahrnutí sociálního prostředí	zvýšení efektivity výroby	vytváření vnitropodnikových kultur
současnost	sloučení pojmu strategický management a strategie	větší využití teorie v praxi	strategický výzkum

⁶ BĚLOHLÁVEK, F. a kol.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. str. 213

⁷ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 26

1.1.5 Novodobý výklad strategického managementu

Z novodobého hlediska je pro organizace schopnost orientovat se v konkurenčním prostředí a v případě potřeby spolupracovat s jinými firmami nutností. Příčinnou k tomu je rychlá globalizace a stírání bariér mezi jednotlivými trhy a obory. Strategický management je dnes komplexní proces zahrnující výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, stanovení silných a slabých stránek a zohlednění sociálních, legislativních a politických podmínek pro podnikání. Pro novodobý přístup je charakteristické sjednocení pojmů strategie a strategické řízení.⁸

1.2 Strategie a strategické řízení

Podle novodobého přístupu nejsou již pojmy strategie a strategické řízení totožné, ale co se jejich významu týká jsou chápány jako sobě rovné. Strategické řízení lze považovat za vědní disciplínu a strategii jako hlavní téma jejího zkoumání. Dá se také říci, že strategické řízení je uskutečňováno pomocí tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie tak reprezentují záměry, kterými je ovlivněn vývoj organizace.

1.2.1 Druhy strategického řízení

Druhy strategického řízení rozlišujeme podle toho, jaká je vzájemná vazba mezi protikladně řídicími subjekty. Rozlišujeme **pravé strategické řízení** a nepravé. S pravým strategickým řízením se setkáme zejména v oblasti vojenství a v raných fázích vývoje tržních ekonomik. Funguje na principu volného působení tržních sil. Je založeno na existenci konkurence a úsilí firmy získat v tomto prostředí výhodu. Výsledkem volného působení tržních sil bývá vznik oligopolní a následně monopolní struktury ekonomiky. **Nepravé strategické řízení** je používáno v současných ekonomikách. V tomto systému řízení je konkurence nahrazena ekonomickou soutěží, kde vedle sebe fungují malé a velké organizace a zákonem je zamezeno nekalým praktikám. V určité omezené míře je zde povolen vědeckotechnický monopol, který však nevede k monopolní struktuře ekonomiky.⁹

1.2.2 Typy strategií a klasifikace prostředí

Typy strategií organizace rozlišujeme na základě toho, jak se porovnává se záměry okolních organizací. Organizace může aplikovat jednu ze tří následujících strategií: ofenzivní, neutrální

⁸ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 16

⁹ VEBER J.a kol.: *Management II*. Praha: VŠE, 1998. str. 43

nebo defenzivní. **Ofenzivní strategie** znamená, že organizace si vytyčuje vyšší cíle než ostatní subjekty. Při tvorbě **neutrální strategie** jsou záměry stanoveny na úrovni konkurenčních firem. **Defenzivní strategie** má záměry instituce stanoveny pod úrovní ostatních ekonomických subjektů.

Při tvorbě a hodnocení strategie je důležité brát v potaz s kterými subjekty z vnějšího prostředí budeme konfrontováni a tedy s kým budeme srovnávat svoje záměry tj. **klasifikaci prostředí**. Organizace může fungovat v následujících vnějších prostředích¹⁰:

- **Lokální prostředí** tvoří vnější okolí nacházející se v bezprostřední blízkosti instituce, ze kterého čerpá své vstupy (materiál, pracovní síla...) nebo do něho umisťuje své výstupy (služby, výrobky...). Pro toto prostředí je typické, že je charakterizováno hodnotovými vztahy, právními předpisy a zvyklostmi pro oblast specifickými.
- **Národní prostředí** je ohraničeno hranicemi státu, proto bývá nazýváno statní prostředím. Jednotlivá národní prostředí jsou vzájemně propojená pomocí směnných kurzů, v případě Evropské unie jednotnou měnou.
- **Prostředí integračních uskupení** již nebere v potaz národní hranice a slučuje kritéria jednotlivých národních prostředí.
- **Světové prostředí** vzniká a rozšiřuje se zejména v posledních letech v souvislosti s globalizací a internacionalizací ekonomických procesů. Na této úrovni patří nejdůležitější slovo těm, kteří jsou nejvýznamnější na nižších úrovních. Toto prostředí je pro tvorbu strategií nejkomplicovanější.

1.3 Strategické plánování

Plánování je složitá činnost zahrnující rozhodnutí o cílech společnosti, prostředcích, způsobu výkonu a očekávaných výsledcích. Proces plánování začíná u managementu organizace a měl by společnost zajistit následující zjištění:¹¹

- Z jakých důvodů společnost existuje a jaké jsou její základní cíle?
- Jaké má slabiny a přednosti?
- Jaké jsou hrozby a příležitosti, které vznikají ze strany vnějšího prostředí?

¹⁰ VEBER J.a kol.: *Management II*. Praha: VŠE, 1998. str. 45

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. a kol.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. str. 227

- Jaké jsou její dlouhodobé i operační plány?
- Jaká pravidla pro chování zaměstnanců existují pro podporu dosažení cílů?

1.3.1 Metody zpracování plánu

Z hlediska metod rozlišujeme v oblasti plánování dvě základní: expertní a komunitní. V praxi se nejčastěji setkáváme s jejich kombinací. Obě tyto metody dělíme do základních částí: analytické, strategické, realizační, monitorovací a hodnotící. Rozdíl mezi metodami spočívá v postupu při jejich zpracování.

Expertní metoda spočívá v tom, že je najata skupina expertů, kteří se seznámí s danou problematikou a vytvoří její podrobnou analýzu. Na jejím základě pak vypracují strategii rozvoje. Při dobrém zpracování a vedení této metody se dají očekávat vysoce kvalitní a propracované strategie, které jsou po stránce odborné a metodické nenapadnutelné. Slabinou této metody může být nedostatečné znalost místního prostředí, konkrétních problémů a vztahů ze strany expertů. Ti vycházejí ze statistických údajů a s problematikou nejsou osobně seznámeni. Dalším mínusem je, že do řešení problému není zapojeno okolí organizace a veřejnost a ta potom o strategii nejeví zájem nebo ji dokonce odmítá.

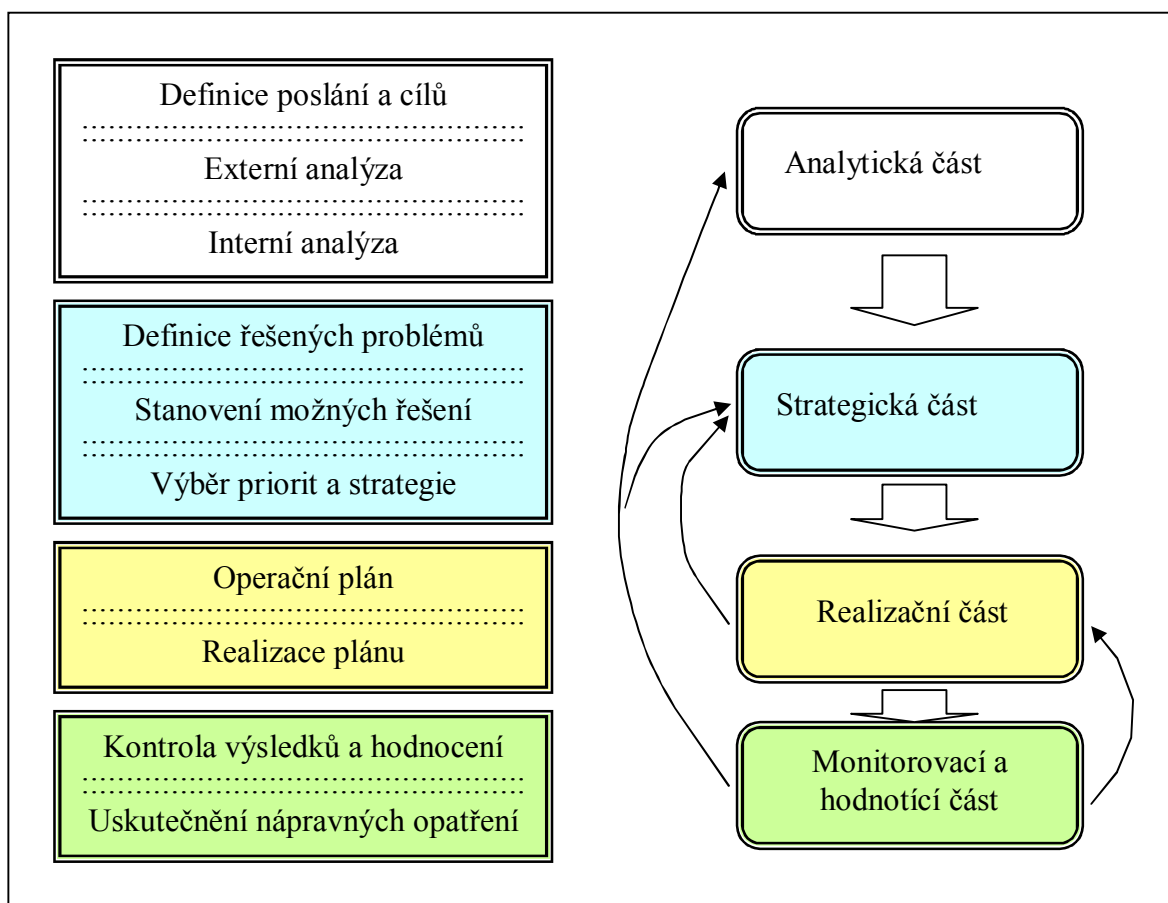
Komunitní metoda je založena na spolupráci mezi zpracovatelem a potenciálními uživateli dokumentu. Vychází z podrobné znalosti místního prostředí a vnímání jednotlivých problémů zainteresovanými osobami. Výhodou této metody je její zaměření na konkrétní problémy a jejich konkrétní řešení. Není potřeba zpracovávat podrobné analýzy, protože se předpokládá dobrá znalost místního prostředí. Další výhodou je srozumitelnost a jasná provázanost jednotlivých bodů strategie. Ta vzniká za účasti místních znalců prostřednictvím společné diskuse. Její realizace je pak mnohem jednodušší a rychlejší. Ti, kteří ji uskutečňují se totiž osobně podíleli na jejím vzniku, jsou s ní ztotožnění a rozumí jí. Nevýhodou této metody je její povrchnost a to, že místní experti mohou být zaujatí. Jejich pozornost je pak věnována některým nepodstatným problémům a na jiné důležité může být naopak zapomenuto.¹²

1.3.2 Postup tvorby plánu

Strategický plánovací cyklus probíhá ve čtyřech základních částech, které na sebe navzájem navazují a jsou propojené. Proces začíná **analytickou částí**. Během ní jsou nejprve formulovány vize, záměry a poslání společnosti. Dále se pokračuje analýzou vnějšího

¹² ŠILHÁNKOVÁ, J.: *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: UPCE, 2007. str. 66

a vnitřního prostředí. Z hlediska vnějšího prostředí se identifikují příležitosti a hrozby, vnitřní prostředí je pak popsáno pomocí silných a slabých stránek. Druhá **strategická část** představující kreativní proces začíná definováním problémů, které organizace bude řešit. Následně je vypracováno několik možných strategií pro kritické oblasti rozvoje. Ty jsou vyhodnoceny a na základě zvolených kritérií je vybrána ta nejvhodnější z nich. Následující **realizační část** představuje úkol spíše manažerský. V této fázi je nutné dobře koordinovat práci mnoha jednotlivců a organizací. Její součástí je operační plán a jeho realizace. Na závěr řadíme **hodnotící a monitorovací část** plánovacího cyklu. Během ní jsou vyhodnoceny dosažené výsledky, které pak porovnáme se stanovenými cíli. Toto monitorování provádíme průběžně a při zjištění odchylek od plánu musíme provést nápravná opatření.¹³



Obrázek 1-1: Strategický plánovací cyklus a jeho fáze¹⁴

¹³ KOVÁŘ F., ŠTRACH P.: *Strategický management*. Praha: VŠE, 2003. str. 25

¹⁴ VEBER J.a kol.: *Management II*. Praha: VŠE, 1998. str. 49

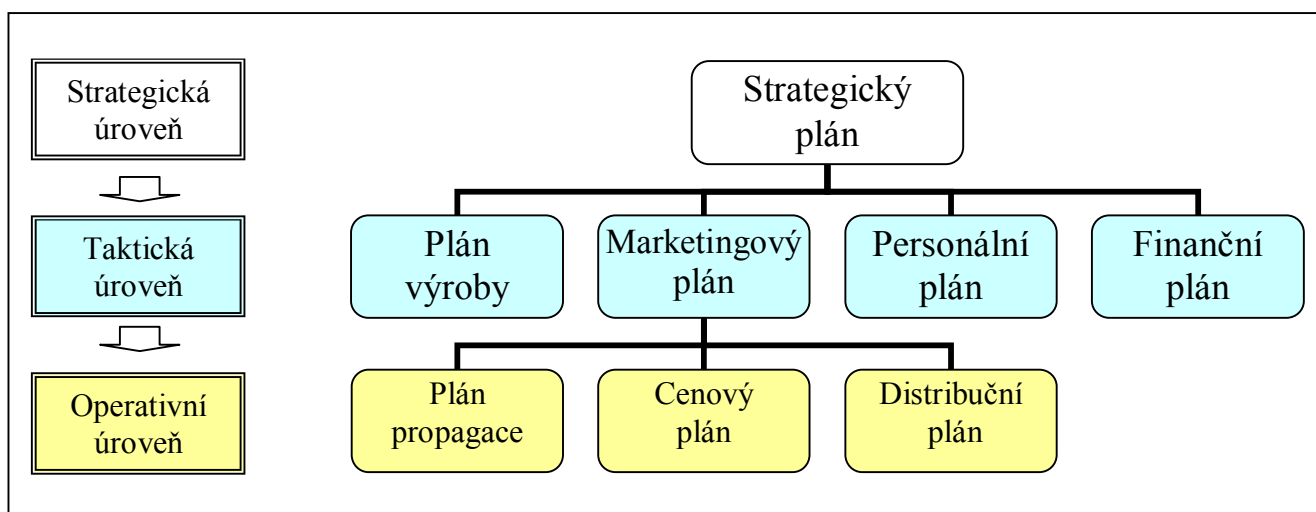
1.3.3 Vazba mezi plány strategickým, taktickými a operačními

Rozdíl mezi strategickým, taktickým a operačním plánem spočívá v stupni obecnosti, délce plánovacího období a úrovni managementu, která je za plán zodpovědná. Pokud má být organizace dobře řízena, je třeba, aby tyto plány byly dokonale propojeny na jednotlivých řídicích úrovních.

Strategický plán spadá do odpovědnosti vrcholového managementu, jeho cíle jsou celkem otevřené a není u nich přesně stanoveno jejich měření nebo časová kritéria splnění. Cíle mají obecný charakter. V případě podniku může jít o dosažení vysokých zisků nebo produkce kvalitních výrobků. Cílem veřejného sektoru může být třeba zvýšení spokojenosti občanů a dostupnosti služeb.

Taktický plán je krátkodobější a konkrétnější než strategický, jeho prostřednictvím jsou uskutečňovány strategické cíle. Realizace taktických cílů je odpovědností středního managementu. Tyto cíle jsou stanovovány pro určitou oblast, období nebo řešení problému. Plány a cíle těchto jednotlivých oblastí se liší, ale všechny sledují plán strategický.

Operativní plán má krátkodobý charakter, konkrétní a uzavřené cíle. Vychází z plánu taktického a je přizpůsoben již známým podmínkám. Jeho úkolem je informovat prvoliniové vedoucí o kritériích výkonu, normách chování a časovém horizontu plnění.¹⁵



Obrázek 1-2: Vztahy mezi jednotlivými plány

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. a kol.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. str. 100

2 Strategický management ve veřejném sektoru

Při definování strategického managementu v oblasti veřejné správy se stejně jako při obecné definici strategického managementu setkáváme s různými přístupy. Do 80. let 20. století strategický management zahrnoval pouze strategické plánování a rozhodování. V posledních letech však bylo toto pojetí rozšířeno o formulování rozhodnutí, jejich implementaci a evaluaci průřezových rozhodnutí. Všechny tyto činnosti probíhají za situace, kdy veřejná správa musí brát ohled na politické prostředí, vliv nepřímé volby a na využívání interaktivních manažerských metod. S novými manažerskými metodami se setkáváme například v oblasti řízení lidských zdrojů, informačních systémů, poskytování veřejných statků, financování či účetnictví.¹⁶

2.1 Veřejná správa

Pojem **veřejné správy** je odvozen od pojmu správy jako záměrné činnosti sledující dosažení určitého cíle. Podle toho, zda jde o činnost, která sleduje cíle soukromé nebo veřejné, rozlišujeme správu v obecném smyslu na soukromou a veřejnou. Pro správu veřejnou je pak charakteristické, že je vykonávána ve veřejném zájmu, zatímco správa soukromá v zájmu soukromém. Rozdíl je také možné hledat v tom, že veřejná správa na rozdíl od soukromé je mnohem více vázána právem.

V zásadě může mít označení veřejná správa dva různé významy, buď je to určitý druh činnosti nebo instituce, která veřejnou správu vykonává. O veřejné správě budeme tedy hovořit jako o záměrné činnosti, vykonávané ve veřejném zájmu, jehož naplňování je cílem této činnosti. Lze říci, že na rozdíl od správy soukromé je výkon veřejné správy více spoután právním řádem, více dozorován a také regulován.¹⁷

V současné době zahrnuje veřejná správa všechny orgány, které zabezpečují chod společnosti a má 2 složky:

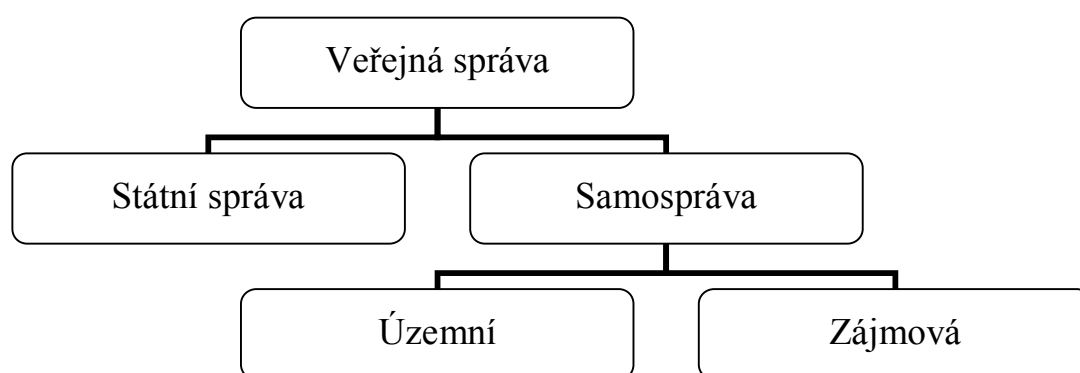
- úroveň státní správy,
- úroveň samosprávy.

¹⁶ PEKOVÁ J., PILNÝ J., JETMAR M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2005. str. 149

¹⁷ HENDRYCH D.: *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 1

Na výkonu veřejné správy se podílejí i právnické a fyzické osoby, které jsou subjekty soukromého práva. Může tomu tak být tehdy, kdy plní službu ve prospěch společnosti (veřejnou službu). Jako příklad lze uvést nestátní zdravotnická zařízení, soukromé školy, právnické a fyzické osoby poskytující sociální služby. Postavení a činnost těchto subjektů jsou regulovány jak normami soukromého (zvláště občanského a obchodního), tak i normami správního práva, zejména pokud jde o jejich veřejné (veřejnoprávní) povinnosti.

Z hlediska organizačního náleží pod pojem veřejné správy pouze takové orgány a instituce, pro které tvoří výkon veřejné správy hlavní nebo alespoň podstatnou součást její činnosti. Na obrázku 2-1 vidíme schéma členění veřejné správy.¹⁸



Obrázek 2-1: Členění veřejné správy

2.1.1 Státní správa

Státní správa je veřejnou správou uskutečňovanou státem a svým charakterem představuje realizaci moci výkonné. Stát jako subjekt veřejné správy vykonává státní správu prostřednictvím následujících státních orgánů: vlády, ministerstev, ostatních ústředních orgánů státní správy, okresních úřadů, odborných územních správních úřadů, veřejných ozbrojených a jiných sborů.¹⁹

Podstatou výkonného charakteru státní správy je provádění zákonů. Zákonodárným orgánem je tu volený parlament. Ten svou činností vytváří rámec pro postavení, působnost, činnost a hospodaření jak státní správy tak samosprávy. Státní správa vedle výkonného a podzákoného charakteru má též charakter nařizovací. To znamená, že stát formou zákona

¹⁸ HENDRYCH, D.: *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 10

¹⁹ HENDRYCH, D.: *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck, 2001. str. 274

deleguje správu na jiné subjekty (ústřední vláda na ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy a dále na dekoncentrovaná pracoviště).²⁰

2.1.2 Samospráva

Územní samospráva je veřejnou správou uskutečňovanou jiným subjektem, než je stát na menším území. Vedle rozdílných subjektů se samospráva od státní správy liší také formami výkonu veřejné správy. Základní odlišností je, že používá prostředky, které nemají státně mocenskou povahu. V plném rozsahu obec využívá státně mocenských donucovacích a sankčních opatření pouze při výkonu na ni přenesené státní správy. Územní samospráva se svým způsobem přibližuje soukromé správě, a sice tím, že je vykonávána vlastním jménem a prostředky. Stát si zde ponechává pouze možnost dozoru nad dodržováním práva. Se státní správou jí naopak spojuje to, že i obecní záležitosti náležejí na oblasti veřejné správy.

2.2 Reforma veřejné správy v ČR

Úkolem reformy veřejné správy bylo v maximální možné míře odstranit dosavadní nedostatky v jejím výkonu. Roku 1998 ustavila vláda garantem reformy veřejné správy Ministerstvo vnitra. Na základě Koncepce reformy veřejné správy, kterou schválila vláda a následně doporučila Poslanecká sněmovna, byly připraveny potřebné zákony pro realizaci reformy územní veřejné správy.

Z možných alternativ řešení zvítězil „**spojený model**“ veřejné správy. Ten znamená, že orgány samosprávy vykonávají na základě zvláštních zákonů vedle samosprávy také státní správu v přenesené působnosti. Cílem reformy bylo co nejvíce zkvalitnit a modernizovat výkony veřejné správy a také přiblížit veřejnou správu občanům. Jedním z aktuálních kroků bylo k 1.1.2003 přenesení působností 73 okresních úřadů na 205 obcí s rozšířenou působností.²¹

Mezi hlavní problémy veřejné správy v České republice v 90. letech patřilo:

- vysoká míra centralizace,
- relativně velké kompetence státu ve srovnání s místní samosprávou,

²⁰ PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2005. str. 91

²¹ BAROŠ, L. a kol.: *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: MVČR, 2003. str. 18

- velké množství malých obcí s neprofesionální řízením a neefektivnost jejich hospodaření,
- nedostatečná odbornost pracovníků veřejné správy (v oblasti státní správy i samosprávy).²²

Reforma je založena na uplatnění následujících tří zásad:

- je prováděna za respektování „*spojeného modelu*“, (tedy modelu, ve kterém jsou úřady samosprávy pověřeny výkonem státní správy v přenesené působnosti);
- kompetence z úrovně státní správy na samosprávu jsou přenášeny v maximálně dosažitelné míře, tedy za principu *decentralizace*;
- kompetence ve výkonu státní správy z ústřední úrovně na nižší jsou provedeny za principu *dekoncentrace*.

2.2.1 I. fáze reformy veřejné správy

Cílem reformy v její první fázi bylo vytvoření právního rámce, logistických a finančních podmínek pro vznik a činnost orgánů vyšších samosprávných celků. V roce 2000 byl přijat právní rámec pro uskutečnění reformy územní veřejné správy. V prvním kroku se jednalo zejména o zřízení krajských samospráv. S tím souvisela příprava zákonů organizačních a kompetenčních (zákon o obcích, krajích, atd.), které byly garantovány Ministerstvem vnitra. Dále bylo třeba vytvořit zákony z oblasti finanční a majetkové (o rozpočtových pravidlech, rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům, atd.). Za tyto zákony ručilo Ministerstvo financí, které je vytvořilo ve spolupráci s Ministerstvem vnitra.

Realizace reformy začala 12. listopadu 2000, kdy se uskutečnily volby do 14 krajských zastupitelstev. V zákonné lhůtě, a to ve dnech 18. - 21. prosince 2000, byla svolána jejich první zasedání. Na těch byly zvoleny rady krajů a hejtmani, kteří se posléze ujali řízení další činnosti krajských samospráv. Na základě schválených zákonů přešla na krajské úřady první část působnosti z ústředních orgánů státní správy a okresních úřadů.²³

²² PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2005. str. 88

²³ BAROŠ, L. a kol.: *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: MVČR, 2003. str. 18

2.2.2 II. fáze reformy územní veřejné správy

Druhá fáze navazuje na první, jejíž hlavním úkolem bylo zřízení krajů jako vyšších územně správních celků. Základním cílem II. fáze reformy je další rozvinutí decentralizačních a dekoncentračních procesů. V této souvislosti dochází během let 2002 a 2003 k přesunutí kompetencí, které byly dosud vykonávány orgány státní správy (tj. především okresními úřady) na samosprávu (obce a kraje), ať již do samostatné nebo přenesené působnosti. Pro přenos působnosti byla zvolena tyto kritéria: dostupnost pro občany, efektivnost, kvalita a hospodárnost výkonu na příslušném stupni, náročnost přenášovaných kompetencí na kvalifikovanost zaměstnanců a další.

Pro výběr 205 obecních úřadů, které k 1.1.2003 nahradily 76 okresních úřadů, bylo hlavním kritériem, aby minimální velikost správního obvodu byla 15 000 obyvatel a úřad byl dostupný všem občanům. Na obecní úřady s rozšířenou působností byly převedeny ze státní správy například tyto úkoly:

- evidence obyvatel,
- vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů,
- vydávání řidičských průkazů a vedení registru motorových vozidel,
- odpadové hospodářství,
- správa státní lesů a další.

Nově vytvořené krajské úrovni bylo svěřeno například následující:

- odvolací řízení proti rozhodnutím obcí ve správním řízení v první instanci,
- kontrola výkonu státní správy orgány obcí a metodická pomoc obcím,
- výkon dozoru nad zákonností ve státní správě a samosprávě obcí atd..²⁴

2.3 Vybrané aspekty strategického managementu ve veřejném sektoru

Manažerské metody dnes užívané ve veřejném sektoru vznikly původně v sektoru soukromém, ale manažeři veřejného sektoru čelí jiným problémům než je tomu v případě soukromého. Nemusí řešit tvorbu nového produktu, budoucí postavení na trhu ani problémy se získáváním nových zákazníků. Cíle organizací veřejného sektoru jsou komplexnější a dosahují se oproti soukromému sektoru obtížněji. Manažeři se nezodpovídají akcionářům

²⁴ BAROŠ, L. a kol.: *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: MVČR, 2003. str. 22

ale všem občanům. Musí přitom reagovat na politické a demokratické procesy a být schopni pracovat i v podmínkách politické nestability.²⁵

2.3.1 Specifika strategického managementu veřejného sektoru

V posledních letech se hovoří o „manažerské revoluci“ ve veřejné správě a sektoru. Ta spočívá ve využití zásad New Public Managementu, hledání a tvorbě vhodných organizačních struktur a vytváření menších relativně samostatných institucí. Mezi specifika a hlavní rozdíly při aplikaci managementu ve veřejné správě patří tyto:

- činnost je ovlivněna politickým rozhodováním o veřejných potřebách, které jsou uspokojovány ve veřejném zájmu;
- činnost manažerů je ovlivněna právním prostředím (zákonodárci, veřejnou kontrolou a zpětnou vazbou od občanů);
- rozhodování manažerů je omezeno veřejnou i profesionální kontrolou;
- neexistence motivu zisku, to znemožňuje snadné měření a hodnocení výkonnosti;
- omezená organizační a manažerská autonomie.²⁶

2.3.2 Modely strategického managementu v sektoru veřejném

V oblasti veřejného sektoru je v současnosti možné rozlišovat čtyři základní modely strategického managementu. Jedná se o model:

- klasický,
- podnikatelský,
- visionářský a
- založený na předvídání budoucnosti.²⁷

Klasický model plánování se začal prosazovat koncem osmdesátých let v USA. Právě v tomto období zde byly všechny plány tvořené americkým veřejným sektorem schvalovány Kongresem. Dle tohoto postupu mělo být zajištěno, že plánování je řízené cíli a výkonností. To pak následně umožní efektivní a rozumné využívání veřejných zdrojů. Problémem

²⁵ WRIGHT, G., NEMEC, J.: *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003. str. 81

²⁶ PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2005. str. 148

²⁷ JOYCE, P.: *Strategic management for the public services*. Buckingham: Open University Press, 1999. str. 6

veřejného sektoru ovšem je, že ne vždy je jeho management přesvědčen o významu a důležitosti plánování.

Podnikatelský model strategického managementu začal být využíván o něco později v letech osmdesátých, kdy začala být prosazována myšlenka, že veřejné organizace by měly být řízeny stejně jako soukromé. Důvodem bylo přesvědčení, že veřejný sektor utrácí mnoho peněz a mohl by fungovat úsporněji při využití podnikových principů. Na základě tohoto principu byli občané považováni za zákazníky a rozhodovací pravomoci a odpovědnost přeneseny na liniové manažery a tím na jednotlivá oddělení.

Vizionářský model má za úkol určit budoucí stav a provádět dlouhodobé plánování. Za účelem dosažení budoucího žádoucího stavu jsou stanoveny aktivity, které mají k jeho dosažení vést. Plánování je chápáno jako tvůrčí proces a jeho tvůrci jsou do něho zapojováni metodami jako je například brainstorming.

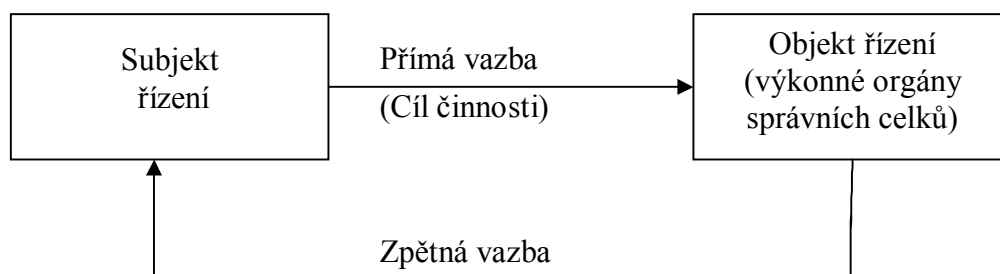
Pro model *strategického managementu založeného na předvídání budoucnosti* je typické řízení strategických aktivit na základě rozumu či inteligence. Stejně jako předchozí model definuje strategické vize a na změnu se dívá z dlouhodobého pohledu. Zároveň se zabývá analýzou zdrojů a schopností spolupráce s ostatními organizacemi podílejícími se na naplňování strategické vize. Pro tento model je také důležité, aby se manažeři i zaměstnanci ztotožňovali s danou strategií.²⁸

2.4 Rozhodovací činnost ve veřejném sektoru

Rozhodovací proces ve veřejném sektoru lze charakterizovat jako sociální aktivitu, kterou v procesu veřejné správy realizují subjekty veřejného sektoru (vláda, státní orgány, obce...), za účelem sledování veřejného zájmu. Za základní prvky procesu rozhodování lze označit subjekt a objekt rozhodování. Tyto prvky jsou mezi sebou propojeny prostřednictvím přímé a zpětné vazby.²⁹

²⁸ STŘÍTESKÁ, M.: *Balanced scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. Pardubice: UPCE, 2008. str. 45

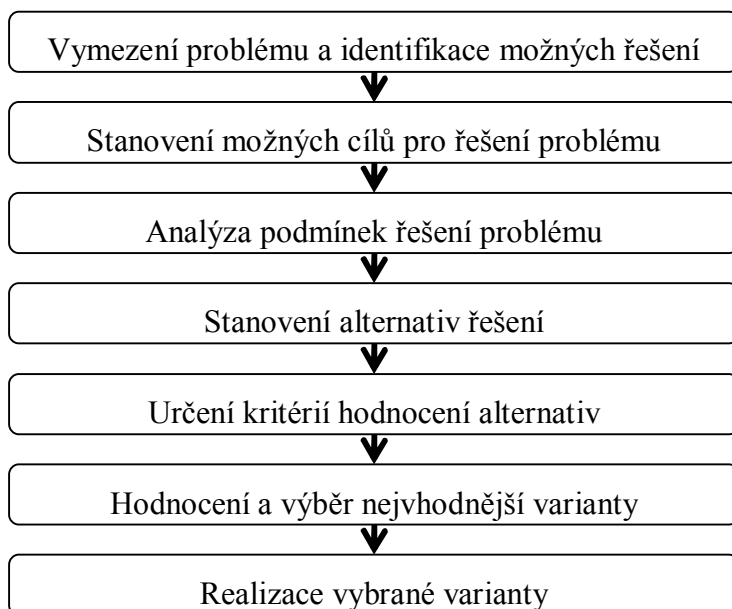
²⁹ OCHRANA, F.: *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. str. 10



Obrázek 2-2: Přímá a zpětná vazba v systému řízení³⁰

2.4.1 Postup při rozhodovací činnosti

Rozhodovací činnost je možné rozdělit do řady kroků, které na sebe navazují. Tyto jednotlivé kroky metodického postupu jsou znázorněny v obrázku 2-2. Nejdůležitějším krokem představujícím samotnou podstatu rozhodovacího procesu je fáze hodnocení variant a výběr nejvhodnější z nich.



Obrázek 2-3: Postup při rozhodovací činnosti ve veřejné správě³¹

2.4.2 Teorie veřejné volby

Ve veřejném sektoru jsou často politická i finanční rozhodnutí předmětem politického rozhodování. Trh je v tomto případě vyřazen ze hry a existence veřejných statků si vyžaduje veřejné rozhodování. Zkoumáním zákonitostí v tomto rozhodovacím systému se zabývá teorie veřejné volby. V rámci tohoto systému rozlišujeme dva typy rozhodování: přímé a nepřímé.

³⁰ OCHRANA, F.: *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. str. 11

³¹ OCHRANA, F.: *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. str. 30

- **Přímé rozhodování** – znamená, že občané rozhodují přímo, a to například prostřednictvím referenda. V praxi se však tato forma rozhodování využívá jen zřídka. Důvodem je její finanční náročnost a složitost při jednoznačné formulaci otázky. Referendum je proto svoláváno pouze při řešení nejdůležitějších otázek. Tou byl například vstup České republiky do Evropské unie.
- **Nepřímé rozhodování** – představuje delegaci rozhodovací pravomoci na zástupce volené občany. Tato forma rozhodování je časově podstatně méně náročná. Pro tento systém rozhodování je důležité stanovení volebního systému a způsobu zastoupení.³²

2.5 Kontrolní činnost ve veřejném sektoru

Obecně lze kontrolu chápat jako činnost, jejíž podstatou je zjištění stavu skutečného a jeho hodnocení na základě porovnání se stavem žádoucím. Veřejná kontrola je pak kontrola, která je realizována ve veřejném zájmu. Postup této kontroly je složitější a náročnější než v případě podnikatelské sféry a je do značné míry dán zákonem. Při kontrolní činnosti je třeba dodržovat určité zásady, a to :

- zásada **eficience**, která říká, že kontrola nemá být samoučelná a má se vykonávat ve prospěch budoucích činností;
- zásada **relevance** znamenající, že se má týkat jen těch oblastí, které mají význam pro budoucí řízení správy;
- zásada **přesnosti**, která tvrdí, že čím přesnější je výsledek kontroly, tím spolehlivější může být informace o daném kontrolovaném objektu;
- zásada **aktualizace** znamenající, že se kontrola musí uskutečnit na základě aktuální situace;
- zásada **jednoznačnosti**, která požaduje jednoznačné uspořádání výsledků kontroly.³³

³² PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2005. str. 17

³³ HALÁSKOVÁ, M.: *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. Ostrava: VŠB, 2006. str. 88

2.5.1 Druhy kontroly

Druhy kontroly můžeme rozčlenit podle řady rozdílných kritérií. Z hlediska veřejné správy je to například kritérium odborného výkonu, časového vztahu kontroly a kontrolované činnosti nebo vztahu k objektu kontroly.

Podle **odborného výkonu** se kontrola dělí na profesionální a laickou. **Profesionální** tedy odborná je prováděna odbornými útvary uvnitř organizace nebo odbornými institucemi zřízenými zákonem za tímto účelem. **Občanská** (laická) kontrola je konána širokou veřejností. Znamená, že každý občan má právo a zároveň i povinnost ji provádět. Může tomu tak učinit přímo svou účastí na zasedání nebo prostřednictvím svých zástupců ve volených orgánech. Občan musí mít přístup k informacím, na jejich základě činnost veřejné správy hodnotit a své poznatky pak předat orgánům, které jsou kontrolou pověřeny profesionálně. Profesionální kontrola klade oproti občanské větší nárok na odborné znalosti a závažnost výsledků kontrolované činnosti pro společnost.

Dalším kritériem je **časový vztah** kontroly a kontrolované činnosti. Podle něho rozlišujeme **předběžnou, průběžnou, následnou a občasnou** kontrolu. Předběžná se provádí ještě před rozhodnutím, kdy je možno dopředu se vyhnout nedostatkům. Průběžná je prováděna během vlastní činnosti a následná po jejím ukončení. Občasná kontrola je užívána nepravidelně, například při příležitosti předávání funkcí.

Dle **vztahu kontroly k objektu kontroly** pak známe kontrolu **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní kontrola je uskutečňována subjektem, který je součástí kontrolovaného systému. Při vnější kontrole pak neexistuje vztah podřízenosti ani nadřízenosti mezi kontrolním orgánem a kontrolovaným objektem. Kontrolní orgán také nesmí být zřizovatelem kontrolované organizace.³⁴

2.5.2 Pojetí kontroly

Obecně je v teorii známo šest základních pojetí kontroly, kterými jsou informační, regulační, represivní, institucionální, motivační a výchovné. **Informační** pojetí, kterým může být například audit hospodaření obce, má následující strukturu činností:

- zjistí skutečnosti o kontrolovaném objektu,
- srovná je s očekáváním,

³⁴ REKTOŘÍK, J. a kol.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2007. str. 36

- objeví nesrovnalosti a zaznamená je,
- zjistí výskyt odchylek.

Regulační pojetí používá stejné činnosti jako informační a připojuje k nim následující dvě:

- odstranění nežádoucích odchylek,
- kontrolu zpětnou vazbou.

Represivní pojetí navazuje na dvě předcházející s tím, že vyvozuje represivní důsledky. Vychází z předpokladu, že rozhodnutí je správné a odchylka od něho nežádoucí. Odchylky je proto potřeba odstranit a z jejich vzniku vyvodit důsledky.

Institucionální pojetí je vlastně stejné jako pojetí regulační, ale je popisováno ve vztahu k instituci realizující kontrolu. Další **motivační** pojetí je také totožné s regulačním, ale zároveň je opakem represivního. Není tedy založeno na potrestání viníků, ale naopak na hodnocení dobře vykonané práce a motivaci zaměstnanců. Poslední **výchovný** přístup se opírá o to, že kontrolní subjekt působí na objekt jako výchovný činitel. Znamená to poskytování konkrétní metodické pomoci podle potřeb a možností subjektu a zabezpečení metodického usměrnění objektu.³⁵

2.6 Proces vytváření plánů měst

Strategické plánování zaujímá zvláštní postavení v rámci strategického managementu. Je to proces během kterého za spolupráce vedení organizace, jejich zaměstnanců, správní rady, rady obce, vybraných odborníků a dalších zainteresovaných osob vzniká představa o tom, kam chce obec směřovat. Během tohoto procesu jsou uskutečňována strategická rozhodnutí, vznikají strategické záměry a formulují se a vybírají strategie vhodné k jejich dosažení.³⁶

Z hlediska veřejné správy je lze strategické plánování označit jako proces přeměny potřeb a požadavků občanů do politických rozhodnutí zastupitelů města a tvůrců plánu. Postupy a prostředky, které jsou za tímto účelem využity musí být vždy přizpůsobeny konkrétním místním podmínkám. V prostředí České republiky strategické plánování až do poloviny devadesátých let značně zaostávalo za vyspělejšími evropskými zeměmi. Je rozvoj nastal v důsledku potřeby čerpání finančních zdrojů z fondů Evropské unie. Instituce totiž musely prokázat, že jsou schopné získané peníze účelně a efektivně využít. Postupně však města

³⁵ REKTOŘÍK, J. a kol.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2007. str. 34

³⁶ REKTOŘÍK, J. a kol.: *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. Brno: MU, 1999. str. 7

a regiony začaly strategické plánování využívat sami za účelem zlepšení kvality života občanů.³⁷

Strategický plán je dokument, který zaznamenává výsledky procesu strategického plánování a po svém projednání je základním a zásadním podkladem pro strategický management organizace. Při jeho sestavování by měl být brán ohled na tato kritéria:

- Dlouhodobost – je vlastnost, která strategický plán odlišuje od ostatních krátkodobějších. Obvykle se jedná o horizont 20 let.
- Systematičnost – znamená, že plán by měl systematicky zmapovat všechna odvětví, která mohou mít vliv na budoucí vývoj organizace.
- Selektivnost – plán musí vybrat pouze některé prioritní cíle, na které se chce v budoucnu zaměřit.
- Soustavnost – nutnost vracet se k plánu, průběžně prověřovat jeho plnění a upravovat podle toho jeho cíle. Aktualizace cílů probíhá v po 4 – 6 letech a jeho vyhodnocování po dvou.
- Provázanost – pokud chceme dosáhnout stanovených cílů, musí být jednotlivé kroky strategického plánování vzájemně vnitřně provázány.
- Otevřenost – plán musí být otevřený vůči kritice a podnětům veřejnosti a vůči změnám vstupních podmínek, které si vyžadají změny při realizaci.
- Reálnost – je důležité, aby cíle, které si plán stanovuje, byly dosažitelné. Dosažitelnost hodnotíme z hlediska finančního, ekonomického a na základě sociálních podmínek.

Během vývoje strategického plánování vzniklo několik přístupů k této problematice. Pro první polovinu devadesátých let je charakteristický **ekonomický přístup**. Podle tohoto přístupu byl cílem města ekonomický rozvoj, kterého mělo být dosaženo pomocí zlepšení místního podnikatelského prostředí a zvýšení konkurenceschopnosti města. Tento přístup měl ještě řadu nedostatků a jeho účinnost nebyla vysoká. Zaměřoval se většinou pouze na ty faktory, které ovlivní ekonomiku města a nebral v potaz například ochranu životního prostředí či principy udržitelného rozvoje měst. Rozšíření tohoto přístupu o další faktory přináší

³⁷ STRÍTESKÁ, M.: Balanced scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů. Pardubice: UPCE, 2008. str. 45

později **sociogeografický přístup**. Ten již chápe strategické plánování jako soubor cílů a opatření, které mají vést ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí ve městě. Tyto dva principy jsou však městy na přelomu tisíciletí opuštěny a do popředí se dostává **přístup udržitelného rozvoje**. Tento přístup je podrobně specifikován v dokumentu, který vydala OSN. Jedná se o Agendu 21. Ta rozpracovává principy udržitelného rozvoje do jednotlivých problémových oblastí a snaží se najít rovnováhu mezi ekonomikou, sociálními aspekty a životním prostředím. Mezi příklady zásad udržitelného rozvoje řadíme například dlouhodobou perspektivu, prevenci, sociální spravedlnost, mezigenerační odpovědnost či demokratické procesy při tvorbě plánů.³⁸

2.6.1 Příprava a organizace

Příprava a organizace patří spolu s analýzou prostředí do analytické části plánování. Během této části dochází ke sběru dat ze všech možných přístupných zdrojů (Statistický úřad, Úřad práce...) a provedení průzkumu přístupu podniků a nevládních neziskových organizací, který odhalí aktuální podnikatelské prostředí ve městě. Na základě získaných informací jsou stanoveny základní principy pro vytvoření strategického plánu a vytvořen tým, který bude plán sestavovat.

2.6.2 Stanovení vize a cílů města

Prvním strategickým krokem při sestavování strategického plánu je stanovení vize. Ta má odrážet výsledný stav rozvoje v časovém horizontu zhruba 20 let. Budoucí stav by měl vyjadřovat zájmy občanů, podnikatelů i zaměstnanců, vytvářet podmínky pro spolupráci těchto skupin a pokud možno získat jejich podporu. Vize musí být stanovena dostatečně obecně, aby získala podporu všech skupin, ale zároveň musí na druhou stranu být dost jednoznačná pro definování kritických oblastí a jejich cílů.³⁹

2.6.3 Analýza prostředí

Analýza prostředí je základním výchozím bodem pro stanovení strategie organizace. Jejím cílem je odhalit problémy klíčové pro současný a budoucí vývoj. K tomu je nutná znalost místní ekonomiky, kultury, trhu práce, infrastruktury atd. Nejběžnější metodou využívanou nejen v České republice k analýze prostředí je **SWOT analýza**. Ta z hlediska vnějšího

³⁸ ŠILHÁNKOVÁ, J.: *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: UPCE, 2007. str.64-72

³⁹ WRIGHT, G., NEMEC, J.: *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003. str. 91

prostředí identifikuje budoucí příležitosti a hrozby pro organizaci. Při hodnocení uvnitř organizace analýza určuje její silné a slabé stránky a orientuje se přitom na současný stav. Na základě výsledků této analýzy jsou dále stanovovány strategické vize a cíle.⁴⁰

Základem pro vypracování SWOT analýzy je tzv. **situační analýza**. Poskytuje komplexní pohled na organizaci a její současnou situaci a shrnuje všechna geografická, ekonomická, sociální a demografická data, která jsou později využita ve SWOT analýze.

2.6.4 Sestavení strategického plánu

V dalším kroku jsou na základě analytické části, formulace vizí a globálních cílů navrženy možné strategie rozvoje. Tyto strategie jsou definovány pro jednotlivé klíčové oblasti města (ekonomika, doprava, turistika, zdravotnictví a sociální péče, životní prostředí, urbanismus a bydlení atd.). Strategie je vypracována v několika verzích. Následně jsou zvolena kritéria jejich hodnocení a vybrána ta nejlepší. Tento výběr provádí management města a je přitom ovlivňován různými zájmovými skupinami.

2.6.5 Tvorba akčního plánu

Akční plán je krátkodobějším, podrobnějším a přesnějším rozpracováním strategického. Zpracovává se většinou na pro čtyřleté období a konkrétně určuje kdo, co a za kolik udělá a z jakých zdrojů to bude financováno. Přesně jsou tedy určovány odpovědné osoby, etapy a termíny dokončení, předpokládané náklady a zdroje dat. Stejně jako u plánu strategického je nutné průběžně provádět kontrolu plnění a reagovat při nesrovnalosti mezi stavem zjištěným a očekávaným.

2.6.6 Realizace

Implementaci strategie lze definovat jako její převedení do reálného života. Běžně je členěna do tří částí. První částí je vlastně tvorba akčního plánu. Následující část se týká lidských a organizačních zdrojů. Je třeba provést nutné změny v organizační struktuře, stanovit pravomoci a odpovědnost, inovovat informační systémy a zjistit lidské zdroje potřebné k realizaci. V poslední fázi je třeba zajistit, aby organizace reagovala na změny prostředí a prováděla potřebná opatření.⁴¹

⁴⁰ WRIGHT, G., NEMEC, J.: *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003. str. 89

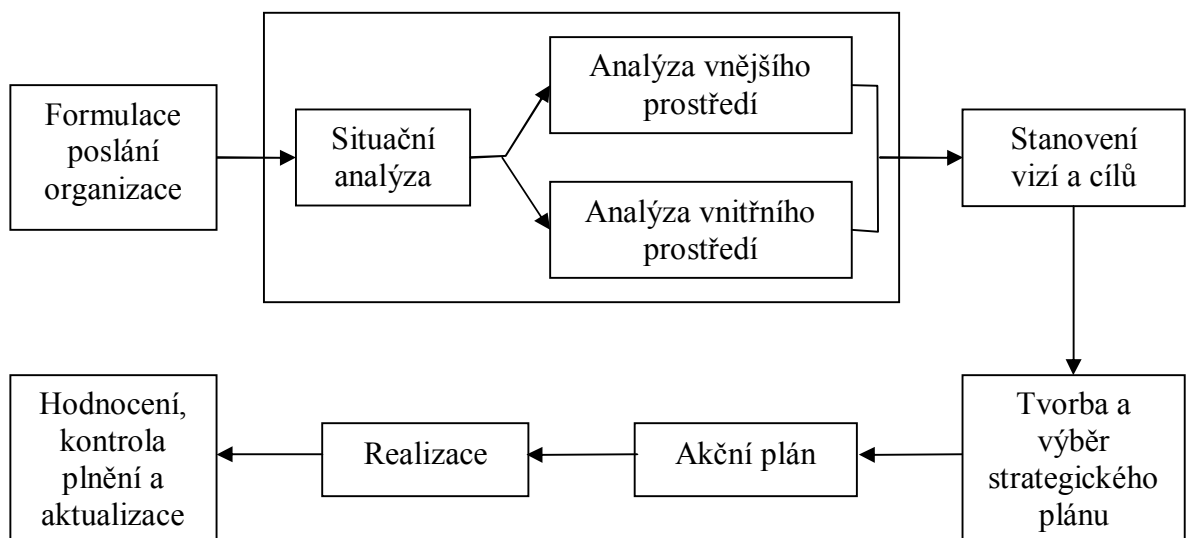
⁴¹ WRIGHT, G., NEMEC, J.: *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003. str. 93

2.6.7 Vyhodnocování a aktualizace

Pod slovem *vyhodnocení* si lze představit sledování dopadů jednotlivých aktivit na dané území. Je to porovnání cílů, kterých jsme chtěli dosáhnout a skutečnosti. Hodnocení projektu se provádí na jeho začátku (*ex-ante* metoda), během jeho průběhu (*mid-term, on-going* metoda) nebo po dokončení (*ex-post* metoda). Při hodnocení jsou dodržovány čtyři hlavní principy, které odpovídají na následující otázky:

- Věcnost – jaký je vliv programu na změny v socio-ekonomickém a urbanistickém prostředí?
- Účinnost – plní projekty své stanovené cíle?
- Výkonnost – jak byly využity investiční zdroje pro investiční aktivity?
- Dopad – jaké konkrétní změny nastaly v socio-ekonomické a urbanistické oblasti?

Aktualizace plánu vychází z dosavadních výsledků plnění plánu, aktuálního společenského vývoje a místních podmínek. Je prováděna stejnými orgány, které plán schvalovaly. V případě strategického plánu je její doporučená doba šest let a měla by zamezit negativním vlivům a výkyvům, které způsobuje politická nestabilita. U akčních plánů je běžná aktualizace ve dvouletých cyklech.⁴²



Obrázek 2-4: Proces strategického plánování

⁴² ŠILHÁNKOVÁ, J.: *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: UPCE, 2007. str.87

3 Představení města a jeho magistrátu

3.1 Historický vývoj města

Hradec Králové je město ležící na soutoku řek Labe a Orlice, jehož historie sahá až do doby předhistorické. Osídlení zdejší krajiny se dle archeologických nálezů datuje až do doby pravěké, kdy se zde shromažďovali lidé v blízkosti brodu přes řeku Labe. V průběhu 10. století zde pak bylo založeno slovanské hradiště rodu Slavníkovců, které bylo významným tržištěm, ovládajícím obchodní stezku z Krakova do Prahy. Z této výhodné polohy těžilo město i v další své historii.

Po sjednocení českých kmenů pod vládou Přemyslovců se stal Hradec sídlem knížete a správním střediskem rozsáhlého území severovýchodních Čech. Ve 12. století zaujímá Hradecko již několik správních okrsků spojených v celou provincii se čtyřmi hrady a purkrabským soudem. Dalším důležitým okamžikem pro Hradec bylo, když se roku 1225 stal královským městem. V tomto období zde byl postaven nový gotický hrad, což mělo urbanistický dopad později na přelomu 13. a 14. století. Tehdy se vytvořila i půdorysná osnova původního městského opevnění, které je vedené při úpatí návrší kolem celého jeho obvodu.



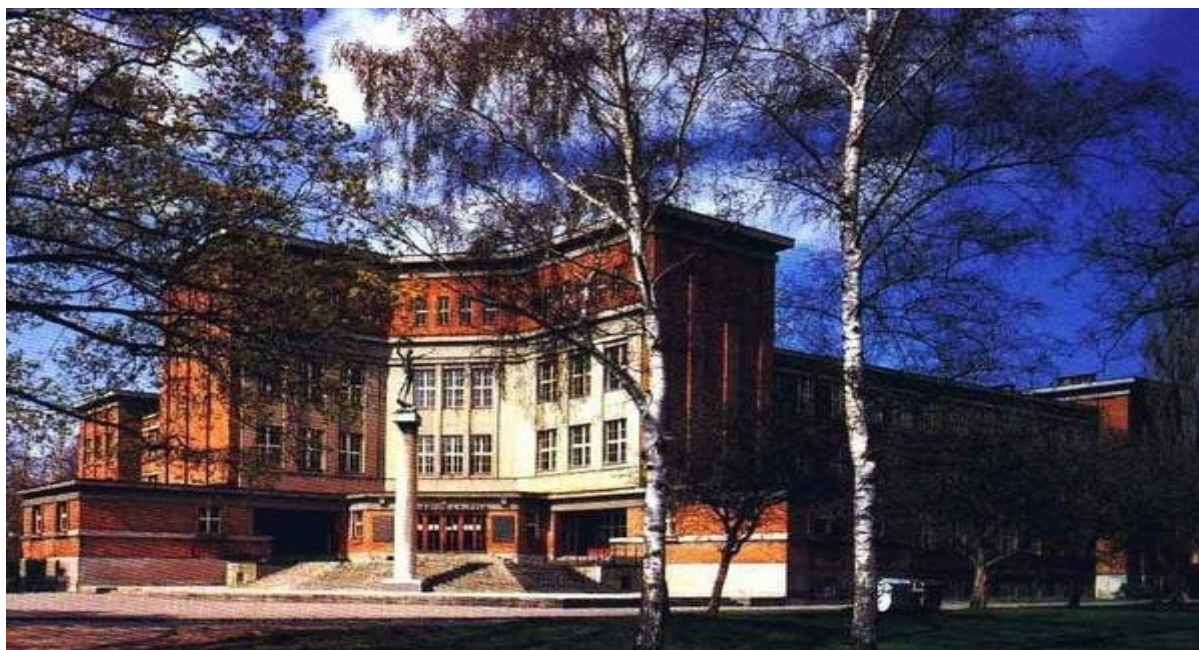
Ve 14. století vzrostla prestiž města. V té době se stalo druhým nejvýznamnějším po Praze, co do významnosti rozlohou i počtem obyvatel. V čele města stál královský rychtář, městská rada a obecní starší. Město bylo významným centrem řemesel a příjmy měšťanů byly zaručeny díky várečnému právu. Hmotným důkazem bohatství města je výstavba probíhající v tomto období mezi rameny obou řek. Na předměstích bylo sedm farních kostelů, dva kláštery a tři špitály pro chudé a nemocné, při nichž byly také kostely.

Obrázek 3-1: Katedrála Sv. Ducha na Velkém náměstí

K útlumu rozmachu města dochází během husitské revoluce, kdy se postavilo na stranu Jana Žižky. Zpět mezi nejbohatší města se Hradec vrací až za vlády Jiřího z Poděbrad a Jagellonců, kteří mu navrátili jeho stará práva. Další rozvoj města odpovídá historii celého Českého státu.

V období demokratizace přichází město opět o četná svá práva a majetek. V roce 1664 bylo ve městě zřízeno biskupství, což opět naopak přispělo k jeho rozvoji. Tento rozvoj byl znovu narušen válkami o rakouské dědictví a sedmiletou válkou. Další těžkou ranou byl velký požár, který téměř polovinu města zničil v roce 1762. V tomto období vzniká významné vojenské opevnění okolo města a v jeho blízkosti nové obce Nový Hradec Králové, Kukleny, Farářství a Pouchov, které se zachovaly do dnešní doby.

V první polovině 19. století, v době českého národního obrození, se město opět slavně zapsalo do historie. Kulturní a společenský život obrozeneckého Hradce se tehdy soustřeďoval kolem čtyř institucí: divadla, gymnázia, semináře a nakladatelství s knihkupectvím Jana Hostivíta Pospíšila. Na hradeckém gymnasiu tehdy studovali Václav Hanka, Josef Jaroslav Langer, Josef Kajetán Tyl, Karel Jaromír Erben, František Škroup a další. V divadle "U zlatého orla" se hrála česká představení, která organizoval Václav Kliment Klicpera.



Obrázek 3-2: Budova gymnázia J. K. Tyla

Roku 1851 byl Hradec Králové prohlášen samostatným městem a zvolen byl i jeho první starosta. Tím se stal profesor hospodářství Ignác Lhotský. Město, které mělo v tomto období zhruba 18 000 obyvatel, usilovalo o dosažení dalších hospodářských výhod. Roku 1857 bylo spojeno se světem železnicí, později založilo cukrovar, strojírnou, plynárnu, záložnu a spořitelnu. Roku 1864 vznikla světoznámá továrna na piana firmy Antonín Petrof.

3.1.1 Moderní vývoj města

Po roce 1866, kdy již byla rozhodnuta válka mezi Pruskem a Rakouskem opevnění okolo města ztratilo svůj význam a stalo se brzdou dalšího rozvoje. Po vleklých jednáních bylo rozhodnuto o jeho zrušení a mohla začít nová výstavba města.

O tuto výstavbu se zasloužil starosta JUDr. František Ulrich, který od roku 1895 po 30 let svého funkčního období organizoval tvorbu nové moderní metropole. Ta v roce 1900 čítala již 29 310 obyvatel a o dvacet let později zhruba o dalších deset tisíc více. V počátečním velmi náročném období rozvoje se bourala pevnost, upravovaly uvolněné pozemky, stavěly nové budovy a komunikace a vznikaly první regulační plány města.

Tabulka 3-1: Vývoj počtu obyvatel města a okolí 1869 - 1950⁴³

Rok	1869	1880	1890	1900	1910	1921	1930	1950
Region HK	69 859	79 407	80 538	84 515	91 706	94 013	106 732	104 209
Hradec Králové	18 884	24 230	25 236	29 310	35 675	39 151	50 137	57 118

Dalším mužem významným pro rozvoj města byl architekt Josef Gočár. Ten dokázal reagovat na požadavky rozvíjející se výstavby a přinést nové tvůrčí impulsy do územního plánování, které si žádala tehdejší rozvíjející se poválečná architektura a rychlý vývoj urbanismu. Gočár sestavil regulační plán výstavby města pro rok 1926 – 1928, který je se svým radiálně okružním principem výstavby dodnes inspirací pro řadu měst a stal se pevným základem města pro budoucí stavební vývoj. Gočár navrhl obklopit staré město pásem zeleně, nové čtvrtě rozčlenil do pěti sektorů oddělených navzájem klidovými pásy a spojených se starým městem vždy jednou komunikací. Regulační plán předepisoval i výšková řešení jednotlivých domů, počet pater, úpravu dvorů a zahrad. Tento regulační plán Josef Gočár postupně naplňoval také svými projekty, z nichž některé vstoupily do dějin moderní české architektury. Jedná se například o školský komplex v Lipkách, Sbor církve československé kněze Ambrože, úprava Ulrichova a Masarykova náměstí či okresní a finanční úřady (dnešní budova magistrátu města).

Na tehdejší výstavbě se podílela i řada dalších významných architektů jako Václav a Jan Rejchlovi, Oldřich Liska, Josef Fňouk či Bohumil Fultner. Vedení města v té době podporovalo nejen veřejné budovy a bytovou výstavbu, ale také realizaci nových komunikací, mostů, nábřeží, náměstí a zakládalo parky. Veškerá tato stavební činnost probíhající v

⁴³ Zdroj: Sčítání lidí, domů a bytů

20. a 30. letech měla ohlas nejen v České republice, ale i v zahraničí. Do města přijíždělo mnoho zástupců z řady měst, aby poznali metody zdejší výstavby a představitelé města byli zváni na mezinárodní kongresy o urbanismu. Město, které bylo až doposud malé svým rozsahem, získávalo velkoměstský ráz, věhlas a oprávněnou pověst „Salónu republiky“.



Obrázek 3-3: Radiálně okružní systém Hradce Králové

K dalšímu přerušení rozvoje města dochází vinou 2.světové války. Po jejím skončení byl Hradec Králové i nadále hospodářským a kulturním centrem východních Čech, avšak za jiných politických a společenských podmínek. Socialistická výstavba město nepoznamenala naštěstí natolik jako tomu bylo v případě jiných měst, ale ani zde se nevyhnuli monotónní hromadné bytové výstavbě.

3.1.2 Současnost

Dnes je Hradec Králové přirozenou krajskou metropolí, dopravním uzlem, sídlem mnoha úřadů, státních institucí, bank a průmyslových podniků. Z významných státních institucí zde sídlí například krajský soud, krajský úřad či finanční ředitelství. Své zastoupení má ve městě 21 obchodních bank včetně spořitelen a nachází se tu také pobočka České národní banky. Z průmyslových podniků lze jmenovat například ARROW International či Rubenu a. s..

Hradec je také městem univerzitním. Město má svou vlastní univerzitu, která má v současnosti již tři fakulty. Dále ve městě sídlí lékařská a farmaceutická fakulta Univerzity Karlovy a fakulta vojenského lékařství Univerzity obrany. Často se zde konají rovněž odborné kongresy a sympozia. Působí zde mnoho významných kulturních institucí, např. Klicperovo divadlo, Divadlo Drak, Galerie moderního umění, Filharmonie Hradec Králové, Muzeum východních Čech atd. Město se stalo známým rovněž mnoha hudebními festivaly

s mezinárodní účastí. Hradec Králové je nejen městem kongresové turistiky, ale i výchozím místem zajímavých tras za pamětihodnostmi a přírodními krásami v okolí. K využití volného času jsou pořádány celoroční programy významných akcí pod názvem REGINA. Dnešní rozvoj města tak vědomě navazuje na své dobré tradice.

3.2 Magistrát města

Magistrát města je instituce, jejímž úkolem je zajišťovat služby veřejné správy. Obstarává činnosti samosprávné (péče o město, sociální služby,...) a činnosti svěřené mu státem do přenesené působnosti (vydávání osobních a cestovních dokladů, evidence vozidel, výplata sociálních dávek,...). V rámci přenesené působnosti spadá pod magistrát města Hradec králové 81 obcí se zhruba 145 000 obyvateli.

Úřad města je rozmístěn v rámci Hradce Králové na třech pracovištích. Sídlem většiny odborů je památkově chráněná budova od arch. Josefa Gočára na ulici Československé armády, odbor dopravy sídlí v Gayerových kasárnách, živnostenský odbor v ulici Střelecké.



Obrázek 3-4: Budova Magistrátu města

Občané mají možnost navštívit magistrát ve stanovených úředních hodinách. Pro zrychlení systému je možné využít elektronického rezervace návštěvy. Ve většině případů je na úřadě nainstalován příchozí rezervační systém. Občan tak při příchodu dostane pořadový lístek. Díky tomu má přehled, kdy bude obsloužen. Pro další zjednodušení a lepší srozumitelnost se úřad snaží maximum tiskopisů a informací umístit na internet.

Samozřejmostí je i zpřístupňování informací o jednání zastupitelstva města a rady města, o termínech jejich jednání, programu a přijatých usnesení. Z jednání zastupitelstva, která jsou veřejná jsou k dispozici i zvukové záznamy a hlasovací protokoly.

Každý týden dostávají všichni občané města zdarma do schránek rovněž tištěný informační zpravodaj Radnice, jehož elektronická podoba je k nalezení i na internetu.

3.2.1 Organizační struktura magistrátu

Základní organizační struktura magistrátu vyplývá ze zákona a představuje trvalejší dělbu kompetencí. Královehradecký magistrát má přibližně 400 zaměstnanců a je organizačně členěn na odbory, větší odbory jsou dále členěny na oddělení. V čele stojí primátor spolupracující s náměstkou primátora, za chod magistrátu zodpovídá vedoucí tohoto úřadu – tajemník magistrátu.

Primátor

Primátor zastupuje obec navenek. Úkony, které vyžadují schválení zastupitelstva obce, popřípadě rady obce, může provést jen po jejich předchozím schválení, jinak jsou tyto právní úkony od počátku neplatné. Do funkce je volen zastupitelstvem obce z řad jeho členů. Musí být občanem České republiky a za svou funkci odpovídá zastupitelstvu.

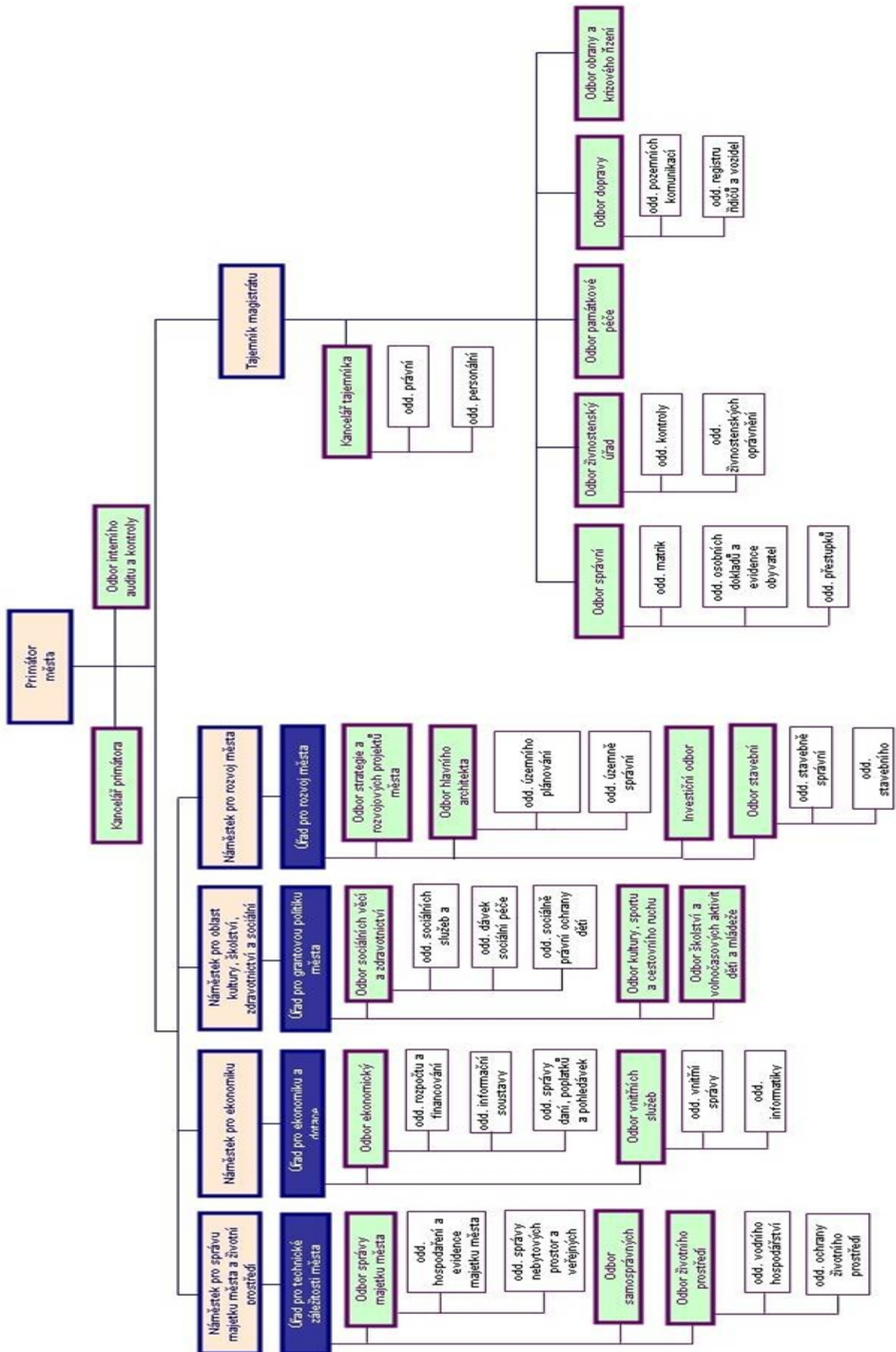
Současným primátorem města je Ing. Otakar Divíšek. Ten na magistrátu působil již v letech 1998-2002 jako člen Rady města. Od listopadu 2002 pak na úřadě zastával funkci náměstka primátora pro správu majetku, městské organizace a životní prostředí. Na pozici primátora nastoupil 27.10.2004, kdy vystřídal dosavadního primátora Oldřicha Vlasáka. Po komunálních volbách 2006 svou pozici obhájil a byl zvolen znovu.

Zastupitelstvo

Členové zastupitelstva byli do úřadu zvoleni v posledních komunálních volbách. Dle zákona obcí má v současnosti královehradecké zastupitelstvo 37 členů a vykonává zákonem svěřené nejdůležitější pravomoci v oblasti samostatné působnosti obce. Seznam členů zastupitelstva a jejich politická příslušnost je uveden v příloze A.

Rada města

Rada obce je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti a za její výkon odpovídá zastupitelstvu obce. V oblasti přenesené působnosti přísluší radě obce rozhodovat, jen stanoví-li tak zákon. Rada obce je tvořena starostou, místostarosty a dalšími členy rady. Počet členů rady obce je vždy lichý a činí nejméně 5 a nejvýše 11 členů, přičemž nesmí přesahovat jednu třetinu počtu členů zastupitelstva obce. Rada města Hradec Králové byla zvolena zastupitelstvem města na svém ustavujícím zasedání dne 6. 11. 2006. Má 11 členů, je tvořena primátorem, náměstkou primátora a dalšími radními.



Obrázek 3-5: Organizační struktura úřadu

3.2.2 Organizace zřizované městem

Magistrát města Hradec Králové je zřizovatelem mnoha organizací a zařízení, které svými službami uspokojují především potřeby občanů města. Jednotlivé organizace spadají do kompetencí příslušných odborů magistrátu města.

Tabulka 3-2: Organizace zřizované městem

Odbor	Organizace spadající do působnosti odboru
Správy majetku města	Dopravní podnik města Hradec Králové, a. s. Správa nemovitostí Hradec Králové, p. o. Technické služby Hradec Králové Tepelná hospodářství Hradec Králové, a. s.
Sociálních věcí a zdravotnictví	jídlelna důchodů, Dětský denní rehabilitační stacionář
Kultury, sportu a cestovního ruchu	Klicperovo divadlo, Divadlo Drak, Mezinárodní institut figurálního divadla, Filharmonie Hradec Králové, Hradecká kulturní a vzdělávací společnost, s. r. o., Knihovna města Hradec Králové
Školství a volnočasových aktivit dětí a mládeže	mateřské školy a zařízení školního stravování, základní školy, základní umělecké školy, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení

3.3 Současná socioekonomická situace

3.3.1 Základní geografické údaje

Hradec Králové je statutárním městem, které svojí rozlohou i osídlením patří mezi nejdůležitější sídla v republice. Nachází se v jižní části Královehradeckého kraje a společně s kraji Pardubickým a Libereckým je součástí jednotky NUTS II.

Město se rozkládá na území 105,6 km² a je členěno na 21 katastrálních území, ve kterých k 31.12.2007 žilo 94 252 obyvatel. Typické je výborné urbanistické řešení města a jeho vnímání jako přitažlivé lokality pro bydlení s dostatkem nákupních příležitostí a možností kulturního a společenského vyžití. Hradec Králové je centrem administrativy a správy, sídlem poboček řady bank, finančních institucí, střediskem kultury, školství, vědy a duchovního života.



Obrázek 3-6: Katastrální území města

Pokud se na Hradec Králové podíváme jako na správní obvod města s rozšířenou působností spadá pod jeho oblast 81 obcí. Obce s rozšířenou působností fungují od 1.1.2003 jako mezičlánek veřejné správy mezi kraji a obcemi a vykonávají z hlediska občanů nejběžněji potřebnou agendu jako je evidence obyvatel, výdej cestovních a osobních dokladů, řidičských a technických průkazů, správa státních lesů, péče o životní prostředí a další. Pokud se jedná o obce s pověřeným obecním úřadem spadá jich pod Hradec Králové 39. Tyto obce vykonávají přenesenou působnost pro více obcí ve správních obvodech.

Obce spadající do správního obvodu města Hradec Králové

Běleč nad Orlicí, Benátky*, Blešno, Boharyně, Černilov*, Černožice, Čistěves*, Divec*, Dobřenice*, Dohalice*, Dolní Přím, Habřina, Hněvčevy*, Holohlavy, Hoříněves, Hradec Králové*, Hrádek, Hvozdnice*, Chlumeč nad Cidlinou, Chudeřice, Jeníkovice, Jílovice, Káranice, Klamoš, Kosice, Kosičky, Kratonohy*, Kunčice, Ledce, Lejšovka, Lhota pod Libčany*, Libčany*, Libníkovice*, Librantice*, Libřice*, Lišice, Lodín, Lochenice*, Lovčice, Lužany, Máslojedy*, Mokrovousy*, Mžany, Neděliště*, Nechanice, Nové Město, Obědovice*, Olešnice, Osice*, Osičky*, Písek, Praskačka*, Předměřice nad Labem*, Převýšov, Pšánky, Puchlovice, Račice nad Trotinou, Radíkovice*, Radostov*, Roudnice*, Sadová*, Sendražice, Skalice, Smiřice, Smržov, Sovětice*, Stará Voda, Stěžery*, Stračov, Střezetice*, Světí*, Syrovátka*, Těchlovice*, Třebechovice pod Orebem, Třesovice*, Urbanice*, Vrchovnice, Všestary*, Výrava*, Vysoká nad Labem*, Vysoký Újezd⁴⁴.

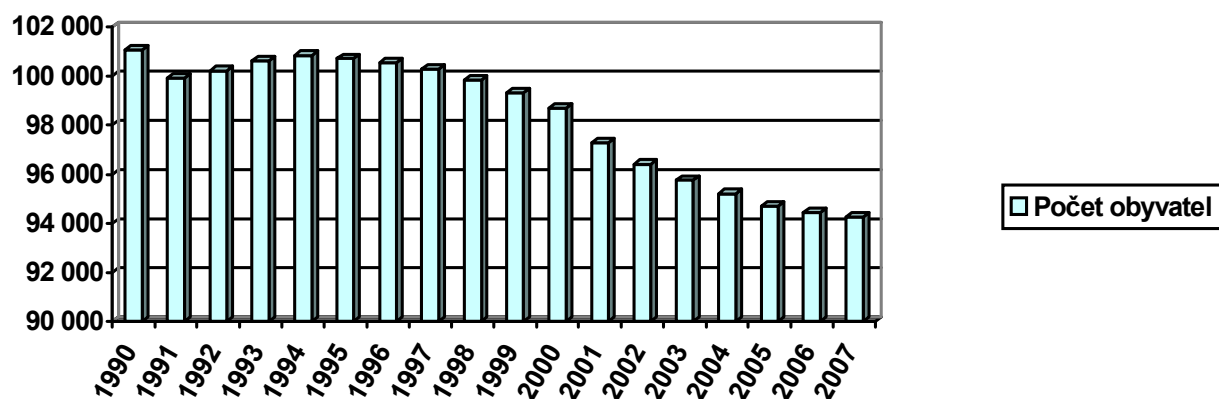
⁴⁴ *obce s pověřeným obecním úřadem

3.3.2 Sociodemografická struktura obyvatelstva

Vývoj počtu obyvatel

Vývoj počtu obyvatel je jedním z významných ukazatelů při komplexním sledování území. Za tímto účelem jsou již od roku 1869 prováděna sčítání lidu. Pro potřeby současných analýz je využíváno dat získaných při posledních čtyřech sčítáních lidu, které proběhly v letech 1970, 1980, 1991 a 2001. Další z těchto sčítání je chystáno na rok 2011. Pro Hradec Králové stejně jako pro jeho okres a celou republiku byl do roku 1990 typický nárůst populace. V tomto roce město překročilo „magickou hranici“ 100 000 obyvatel. Od roku 1997 sledujeme postupný úbytek populace. Ten je způsobem zejména stěhováním lidí do okolí města. Tito lidé se odstěhují, ale většinou ve městě i nadále pracují. Tento pokles obyvatelstva je v souladu s celorepublikovým vývojem. K 31.12.2007 ve městě trvale žilo 94 252 obyvatel.

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel 1990-2007⁴⁵



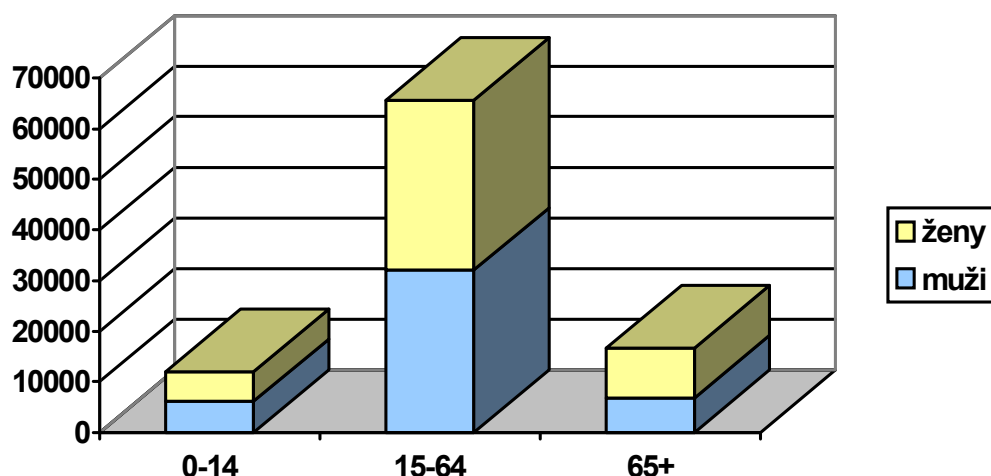
Věková struktura obyvatelstva

Věková struktura obyvatelstva je důležitým demografickým ukazatelem z hlediska přímé vazby na přirozenou reprodukci obyvatelstva. Úzce souvisí s dalším vývojem počtu obyvatel, porodností, úmrtností a dalšími.

Pro Hradec Králové i pro celou Českou republiku je typický pokles počtu narozených dětí a nižší podíly v mladších věkových skupinách. Naopak roste počet lidí v poproduktivním věku. Tento proces je typický ve většině vyspělých zemí, jedná se o tzv. stárnutí populace. K 31.12.2007 činil podíl věkové skupiny 0-14 ve městě 12,7%. Občanů v poproduktivním věku bylo 17,7%. Počet lidí v produktivní věku dosahoval 65 575, což představuje 69,6%. Průměrný věk obyvatelstva je zhruba 40 let.

⁴⁵ Zdroj: Český statistický úřad

Graf 2: Věková struktura obyvatelstva dle pohlaví



Vzdělání a zaměstnanost

Dle SLDB z roku 2001 v Hradci Králové žilo 50 630 ekonomicky aktivních obyvatel, ze kterých 47 610 bylo zaměstnaných. Což znamená, že více než 49% z celkového počtu obyvatelstva bylo v tu dobu zaměstnáno. Při rozlišení věkové struktury nejvíce zaměstnaných osob zaznamenáváme ve věkových skupinách 45-49 a 50-54.

Tabulka 3-3: Obyvatelstvo dle ekonomické aktivity

Obyvatelstvo celkem			97 155
Ekonomicky aktivní celkem			50 630
z toho	zaměstnaní		47 610
	z toho	pracující důchodci	2 885
		ženy na mateřské dovolené	556
	nezaměstnaní		3 020
Ekonomicky neaktivní celkem			45 411
z toho	nepracující důchodci		21 858
	studenti		16 220
Osoby s nezjištěnou ekonomickou aktivitou			1 114

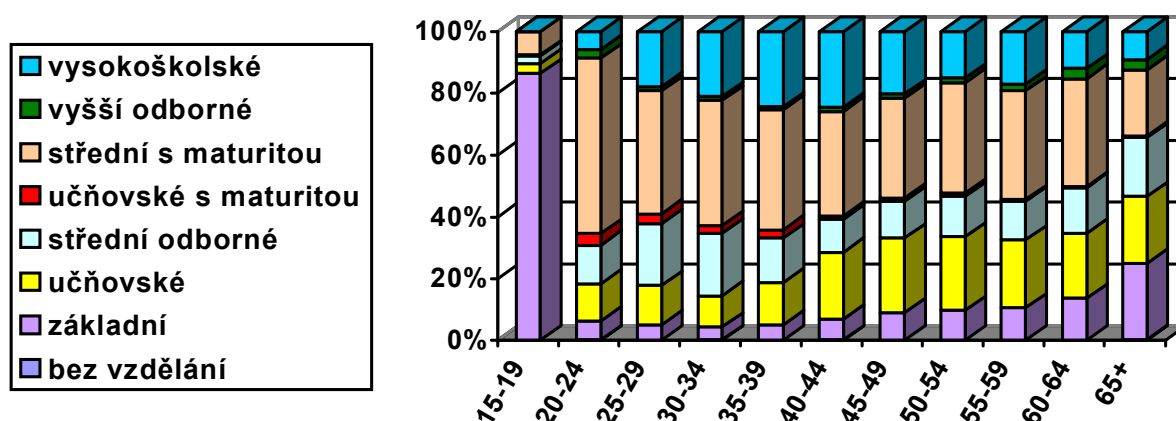
Z hlediska vzdělanosti si Hradce Králové průběžně polepšuje. Počet vysokoškolsky vzdělaných lidí vzrostl z 8,5% v roce 1980 na 14,5% v roce 2001. Stejně tak vzrostlo i procento lidí, kteří dosáhli úplného středního vzdělání s maturitou (1981 - 26,3%, 1991 - 31,56%, 2001 - 36,2%).

Tabulka 3-4: Struktura obyvatel dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Obyvatelstvo 15 let a starší		83101
v tom dle stupně vzdělání	bez vzdělání	159
	základní včetně neukončeného	13 472
	vyučení a střední odborné bez maturity	26 069
	úplné střední s maturitou	25 935
	vyšší odborné	4 100
	vysokoškolské	12 011
	nezjištěno	1 355

Vzdělanost obyvatelstva je zajímavé sledovat pro jednotlivé věkové skupiny. Z grafu vidíme, že nejvíce vysokoškolsky vzdělaných lidí nalezneme ve skupině 35-39 a 40-44. Naopak největší počet lidí s nižšími stupni vzdělání se nachází ve vyšších věkových skupinách. Z toho lze usuzovat na pozitivní vývoj v budoucnosti.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání dle věkových skupin⁴⁶



3.3.3 Ekonomika města

Dnešní ekonomická struktura města Hradec Králové je odrazem nejen jeho nedávné minulosti, ale i historického vývoje. Právě v dřívějších letech se stal Hradec centrem veřejné správy, což mu zůstalo až do současnosti. Výjimečný byl i vývoj zdejší průmyslové základny, ta byla až do konce 19.století omezena hradbami okolo města. Pro průmysl je zde typické, že jeho skladba je pestrá, základna poměrně moderní a závody jsou dobře územně rozmístěny.

Změny v ekonomické struktuře města zaznamenáváme po roce 1991. Dochází k nim v souvislosti se změnou politického systému. Jedná se například o tyto:

⁴⁶ Zdroj: Sčítání lidí, domů a bytů 2001

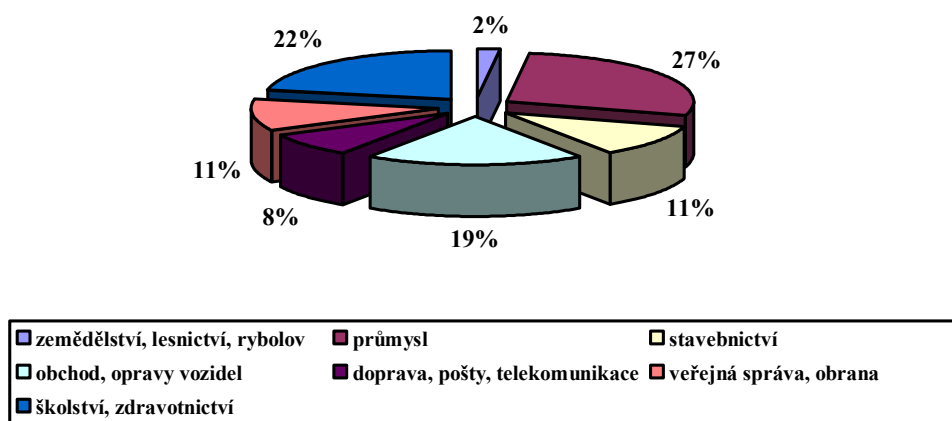
- privatizace ve všech sférách ekonomiky,
- přesun pracovních příležitostí ze zemědělství a průmyslu do sektoru služeb,
- nahrazení velkých státních podniků malými a středními,
- v důsledku nových pracovních technologií a postupů, zvýšení efektivity práce,
- možnost vstupu zahraničních investorů na území města.

3.3.3.1 Ekonomický profil města

Struktura ekonomických subjektů dle zaměstnanosti

Dle posledního SLDB z roku 2001 žilo v Hradci Králové 47 610 pracujících lidí. Následující graf znázorňuje jejich rozložení podle oborů činností. Jak je patrné, největší procento (27%) občanů pracuje v oblasti průmyslu. Dalšími důležitými oblastmi jsou s 22% školství a s 19% oblast obchod a opravy motorových vozidel. Naopak nejmenší procento ekonomicky aktivních obyvatel je zaměstnáno v zemědělství a lesnictví.

Graf 4: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo dle oborů činností⁴⁷



Mezi největší zaměstnavatele v oblasti zemědělství a lesnictví patří ve městě Lesy České republiky zabývající se těžbou dřeva. K 31.12.2007 zaměstnávaly 3 550 zaměstnanců a byly tak druhým hlavním zaměstnavatelem ve městě. Nejvýznamnější institucí v oblasti školství a zdravotnictví a také celkově ve městě je Fakultní nemocnice. Počet jejich zaměstnanců činil 4 284. V této oblasti je dalším významným zaměstnavatelem také Univerzita Hradec Králové, která zaujímá deváté místo ve městě. Z hlediska průmyslu patří mezi největší zaměstnavatele Rubena a. s. vyrábějící pryžové výrobky a ARROW International CR zabývající se výrobou elektroléčebných a ozařovacích přístrojů. Mezi největších deset zaměstnavatelů ve městě patří

⁴⁷ Zdroj: Sčítání lidí, domů a bytů 2001

dále ještě Finanční ředitelství HK, Povodí Labe, Marius Pedersen či město Hradec Králové samotné. Většina ekonomických subjektů ve městě zaměstnává do 10 zaměstnanců.

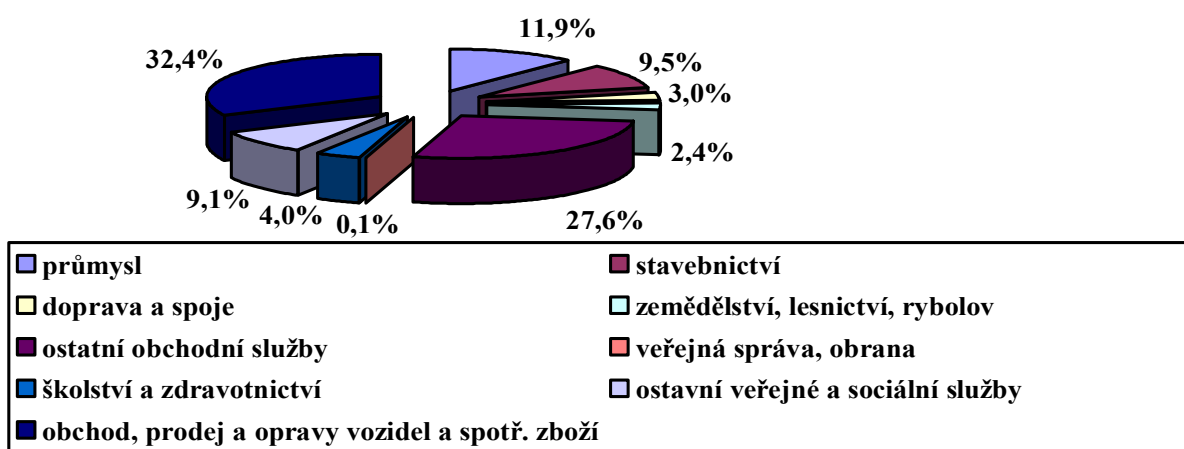


Obrázek 3-7: Loga a budovy výrobních společností ve městě

Struktura ekonomických subjektů dle oboru

K 31.12.2007 bylo v Hradci Králové registrováno celkem 25 758 různých ekonomických subjektů. V grafu 5 vidíme znázorněn podíl jednotlivých oborů na tomto počtu. Největší podíl (32,4%) na počtu ekonomických subjektů ve městě má oblast zabývající se obchodem, opravami motorových vozidel a spotřebního zboží. Dalším významným oborem je skupina subjektů řadících se do ostatních obchodních služeb s 27,6%. Na druhé straně nejmenší podíl subjektů najdeme ve oblasti doprava a spoje, zemědělství a veřejná správa a obrana. Zajímavý je zejména případ veřejné správy a obrany s podílem pouhých 0,1%. Tato skupina je zastoupena pouze 35 subjekty, avšak zaměstnává 11% ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Graf 5: Struktura ekonomických subjektů dle oboru⁴⁸



⁴⁸ Zdroj: Český statistický úřad

Příjmy a výdaje města

Příjmy a výdaje společně vytváří rozpočet města za rozpočtový rok. Jedná se o pravidelně vytvářený dokument schvalovaný místním zastupitelstvem. Návrh rozpočtu musí být zveřejněn nejméně 15 dní předem, aby se k němu mohli vyjádřit občané. Pokud není rozpočet schválen do 1.1. daného roku, hospodaří se podle rozpočtového provizoria. Rozpočet lze také chápat jako decentralizovaný peněžní fond, ve kterém jsou soustředěny různé druhy veřejných příjmů, ty jsou následně rozdělovány a používány na financování veřejných statků a jejich zajištění prostřednictvím veřejného sektoru nebo nakupování u sektoru soukromého.

Mezi příjmy, které plynou do rozpočtu města, rozlišujeme daňové, nedaňové, kapitálové a přijaté transfery. Jsou to například:

- výnosy majetku obce a převody z vlastních peněžních fondů,
- příjmy z činností právnických osob a zařízení založených a zřízených obcí,
- příjmy z výsledku vlastního hospodaření,
- výnos z daně z příjmu právnických osob v případě, kdy je poplatníkem obec,
- úvěry, půjčky a návratné finanční výpomoci,
- dotace ze státního rozpočtu, státních fondů a od krajských úřadů,
- pokuty ukládané obcí a jiné příjmy.

Rozpočet města Hradce Králové schválený místním zastupitelstvem pro rok 2009 počítá s příjmy ve výši 2,31 mld. Kč a celkovými výdaji 2,44 mld. Kč. Plánovaný schodek rozpočtu by měl dosáhnout výše 128,1 mil. Kč. V následujících tabulkách a grafu je uveden přehled příjmů a výdajů od roku 2007 s výhledem do roku 2012. Údaje v tabulkách jsou uvedeny v tisících korunách.

Tabulka 3-5: Příjmy rozpočtu města 2007-2012

	2007	2008	Návrh 2009	Výhled		
				2010	2011	2012
Daňové příjmy	1 187 215	1 275 071	1 355 670	1 396 300	1 438 200	1 481 300
Nedaňové příjmy	330 992	252 751	150 135	145 477	145 477	145 477
Kapitálové příjmy	330 519	147 185	372 500	15 000	15 000	15 000
Přijaté transfery	435 165	491 876	435 909	432 000	444 000	438 000
Příjmy celkem	2 283 893	2 166 883	2 314 214	2 153 182	2 205 974	2 151 017

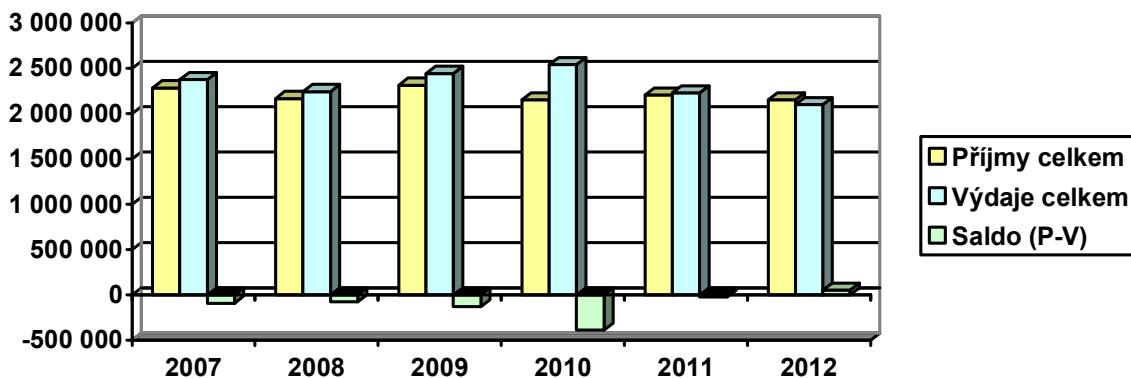
Mezi výdaje, které členíme na běžné (neinvestiční) a kapitálové (investiční), patří tyto:

- výdaje na činnost obce,
- výdaje a příspěvky na obcí zřizované rozpočtové a příspěvkové organizace,
- dotace a návratné finanční výpomoci právnickým osobám působícím na území obce,
- splátky přijatých úvěrů, půjček a úroků z nich,
- výdaje na emisi a nákup cenných papírů a jiné.

Tabulka 3-6: Výdaje rozpočtu města 2007-2012

	2007	2008	Návrh 2009	Výhled		
				2010	2011	2012
Běžné výdaje	1 667 394	1 676 822	1 813 635	1 829 731	1 868 288	1 903 067
Kapitálové výdaje	705 720	565 318	622 083	705 623	358 723	194 827
Rezerva	0	0	6 641	2 700	0	0
Výdaje celkem	2 373 114	2 242 140	2 442 360	2 538 054	2 227 011	2 097 894
Saldo (P-V)	-89 220	- 75 257	-128 146	-384 871	-21 036	53 123

Graf 6: Vývoj příjmů a výdajů města



3.3.3.2 Zadluženost

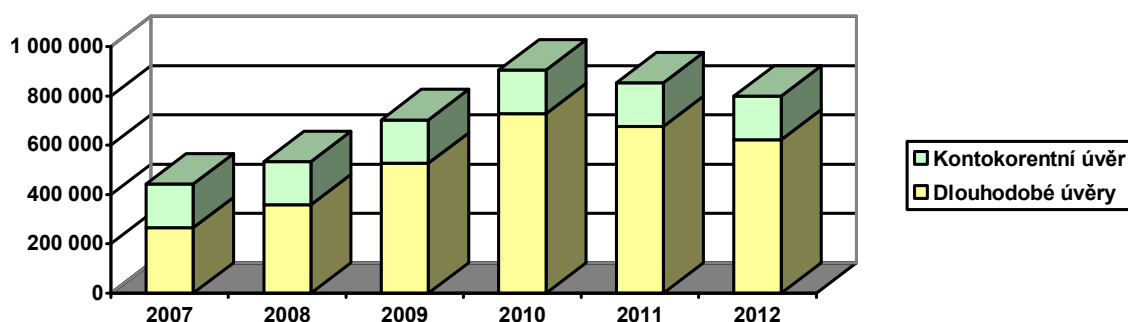
Celková zadluženost města je uvedena v následující tabulce a grafu. K 31.12.2007 dosáhla částky 443 mil. Kč včetně kontokorentního úvěru, samotné dlouhodobé úvěry představují zhruba 267 mil. Kč. Zadluženost na obyvatele vzrostla v průběhu roku 2007 vlivem čerpání úvěrů z 3 914 Kč na hodnotu 4 714 Kč včetně kontokorentního úvěru, po jeho odečtení 2 838 Kč. Během roku 2007 byl čerpán úvěr o komerční banky ve výši 220 mil. Kč. Tento

úvěr byl určen pro financování výstavby sportovní haly v Třebši a na nákup startovacích bytů pro mladé. Nevyčerpaná část úvěru byla převedena do roku 2008.

Tabulka 3-7: Vývoj zadluženosti města

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatel	94 252	94 252	94 252	94 252	94 252	94 252
Zadluženost celkem	444 348	534 926	703 307	905 307	852 572	799 448
Dlouhodobé úvěry	266 564	357 629	526 230	728 494	675 759	622 635
Kontokorentní úvěr	176 813	176 813	176 813	176 813	176 813	176 813
Půjčky-SFŽP	971	483	0	0	0	0
Zadluženost na 1 obyvatele	4 714	5 675	7 459	9 605	9 045	8 482

Graf 7: Zadluženost města



Důležitým ukazatelem z hlediska zadluženosti je ukazatel dluhové služby vypočítávaný podle metodiky Ministerstva financí ČR. Tento ukazatel se vypočítá z podílu úvěrového zatížení (tedy splátek úvěrů a jistin) a celkových opakovaných příjmů města. V případě Hradce Králové činil k 1.1.2007 1,88%, což je hluboko pod sledovanou hranicí 30%, při jejímž překročení je městu omezena možnost čerpání dotačních zdrojů.

4 Analýza strategie rozvoje města se zaměřením na nejdůležitější rozvojové bloky

Proces tvorby strategie rozvoje města za sebou skrývá celou řadu standardních a prakticky ověřených kroků. Prostřednictvím strategického plánování má město dosáhnout stanovených cílů za předpokladu maximálního využití zdrojů získaných na projekty z fondů Evropské unie. Při tvorbě strategického plánu je nejprve nutné formulovat cílový stav, kterého chceme v budoucnu dosáhnout a definovat klíčové oblasti rozvoje. Město pak musí pomocí SWOT analýzy definovat své slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby, které by naplnění vize mohly ohrozit. Dále je nutné stanovit globální cíle pro jednotlivé klíčové oblasti a stanovit opatření, která budou směřovat k jejich naplnění. Tyto globální cíle jsou následně konkretizovány do cílů specifických. Po jejich stanovení je sestaven akční plán, který obsahuje již konkrétní úkoly a projekty, jež je nutné plnit a realizovat pro dosažení stanovených cílů. Plán je také nutno v průběhu jeho realizace přizpůsobovat na základě již získaných výsledků a změn vnitřních a vnějších faktorů. Úspěšnost je pak měřena pomocí stanovených ukazatelů a kritérií. V následující části práce bude tento proces podrobněji popsán pro město Hradec Králové.

4.1 Proces strategického plánování města Hradec Králové

Současný Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020 byl vytvořen na základě aktualizace předchozího plánu ekonomického rozvoje. Aktualizace tohoto dokumentu do nové podoby proběhla podle metod moderního strategického plánování, které jsou součástí místní Agendy 21. Tyto metody jsou využívány ve vyspělých zemích světa a respektují zásady udržitelného rozvoje.

Původní Strategický plán byl zpracován v období září 1999 – březen 2000 Komisí pro rozvoj města za pomoci firmy BermanGroup. Členy komise bylo 30 představitelů významných hradeckých firem, bank, škol a institucí. Dokument byl nejprve přijat Komisí pro rozvoj a následně schválen Zastupitelstvem města. Na jeho realizaci a hodnocení dohlížel Řídící a monitorovací výbor. Nutnost aktualizace tohoto plánu vznikla v roce 2002 v souvislosti s přípravami vstupu České republiky do Evropské unie. Od této doby probíhalo školení zaměstnanců v oblasti principů místní Agendy 21. Zároveň byl zpracováván samotný návrh na aktualizaci a tvořena komunikační strategie. Návrh aktualizace byl přijat v dubnu 2003

a od června stejného roku začala probíhat i aktualizace vlastní. Průběh jejich činností je uveden v následující tabulce.

Tabulka 4-1: Průběh tvorby Strategického plánu města

Období	Činnost
2003 červen - srpen	vyhodnocení původního Strategického plánu a dalších dokumentů z hlediska udržitelného rozvoje
	zpracování přehledu rozvojových plánů organizací a institucí působících ve městě
	vytvoření komunikační strategie pro aktualizaci a analýzy dotčených stran
2003 červen - září	informační kampaň o aktualizaci Strategického plánu
2003 září - říjen	průzkum názorů občanů města, podnikatelského sektoru a neziskových organizací
	realizace doprovodných akcí
2003 říjen - listopad	uspořádání veřejných diskuzí a setkání
2003 listopad	první veřejné setkání s občany k aktualizaci Strategického plánu
2003 červen - listopad	shromáždění všech potřebných podkladových materiálů
2003 prosinec	tvorba vize rozvoje města do roku 2020
	stanovení klíčových oblastí rozvoje
2004 leden	pracovní setkání s občany ke klíčovým oblastem rozvoje
2004 únor	vznik jednotlivých Expertních pracovních skupin
2004 únor - květen	práce Expertních skupin na jednotlivých klíčových oblastech
2004 květen	zpracování dokumentu na základě podkladů Expertních pracovních skupin a Řídící skupiny
	druhé veřejné setkání s občany k aktualizaci Strategického plánu
	návrh informačního systému, organizačního zajištění realizace, monitoringu, vyhodnocování a aktualizování Strategického plánu
2004 květen - červen	zpracování finální verze dokumentu
	schválení radou a Zastupitelstvem města

Práce 8 expertních skupin vzniklých v únoru 2004 pro jednotlivé klíčové oblasti (urbanismus a bydlení, doprava, podnikání a zaměstnanost, infrastruktura, vzdělání a školství, životní prostředí, sociální oblast a zdraví obyvatelstva a kultura, volný čas, sport a cestovní ruch) spočívala ve stanovení vize oblasti, provedení její SWOT analýzy, určení globálních cílů, opatření vedoucích k jejich naplnění a ukazatelů pro hodnocení jejich plnění. Během celého procesu tvorby Strategického plánu byla veřejnost neustále informována o jeho průběhu a výsledcích.

4.1.1 Zpracovatelé strategického plánu

Na zpracování Strategického plánu se podílela řada pracovníků magistrátu města organizovaných do jednotlivých pracovních skupin, zástupci sektoru soukromého a také veřejnost, která měla možnost v průběhu tohoto procesu vyjadřovat své připomínky. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé skupiny a organizace a seznam jejich činnosti, kterými se na tvorbě Strategického plánu podílely.

Tabulka 4-2: Organizace a skupiny podílející se na tvorbě Strategického plánu

Tvůrci plánu	Činnost
Zastupitelstvo města	schválení návrhu na aktualizaci dokumentu a jeho výsledné verze
Rada města	schválení návrhu na aktualizaci
	schválení Strategického plánu a jeho předložení Zastupitelstvu
Odbor strategií a rozvojových projektů města	koordinace a realizace dílčích kroků aktualizace
	zajištění vnější a vnitřní komunikace
	řízení spolupracujících organizací
	organizace pracovních skupin a vedení jejich jednání
	předložení Strategického plánu ke schválení Radě města
Řídící skupina	dohled nad průběhem aktualizace
	stanovení vizí a základních oblastí rozvoje
	schválení a propojení výsledků jednotlivých pracovních skupin
	schvalování postupných kroků aktualizace
	projednávání jednotlivých dokumentů
Pracovní skupina náměstka primátora	příprava procesu aktualizace
	příprava podkladů pro jednotlivé kroky aktualizace
	podíl na realizaci aktualizace
Expertní pracovní skupiny	zpracování návrhu Strategického plánu pro danou klíčovou oblast
	zajištění souladu mezi jednotlivými klíčovými oblastmi
Spolupracující organizace	účast na práci jednotlivých skupin
	zprostředkování informací o aktualizaci
	podávání návrhů na zlepšení ve fázi zpracování dokumentu
Veřejnost	formulace námětů a vyjádření připomínek k dokumentu
Hlavní konzultant procesu	sledování dodržení zvolených principů
	doporučení externích organizací
	vedení základní pracovní skupiny
	zpracování komunikační strategie
Poradenské agentury	realizace průzkumů mezi veřejností a její zapojení
	posouzení dokumentu z hlediska vlivu na životní prostředí
	příprava a organizace pracovních schůzí
	zajištění zohlednění principů udržitelného rozvoje

4.1.2 Související strategické dokumenty

Při strategickém plánování musí jeho tvůrci myslet i na jeho propojenost s jinými dokumenty na národní, regionální a místní úrovni. Dokumenty patřící do jednotlivých úrovní v případě Hradce Králové jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4-3: Strategické dokumenty jednotlivých úrovní

Úroveň	Dokument
Národní	Národní rozvojový plán 2007-2013
	Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013
Regionální	Regionální strategický program NUTS II Severovýchod 2007-2013
	Strategie rozvoje Královehradeckého kraje 2006-2015
Místní	Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2020
	Integrovaný plán rozvoje města Hradec Králové
	Akční plán 2007-2010 ke Strategickému plánu
	Územní plán města Hradec Králové do roku 2010

Národní rozvojový plán 2007-2013

Tento plán popisuje strategie členských zemí Evropské unie při získávání podpory ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Součástí dokumentu je vyhodnocení stavu a vývoje země v oblasti hospodářské, sociální a politické. Tento plán je členěn do několika základních os, z nichž plánování města je propojeno zejména s osou Vyvážený a harmonický rozvoj území České republiky, jehož prioritou je Rozvoj městských oblastí. V rámci této priority je součástí strategie města do budoucích let:

- budování a zvýšení kvality infrastruktury,
- zvyšování zaměstnanosti, podpora vzdělanosti a sociální soudržnosti,
- podpora vědy, výzkumu a inovací,
- sociální, ekonomická, urbanistická, architektonická, kulturní a ekologická regenerace jednotlivých částí města.

Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013

Tento dokument vytvořený pro období 2007-2013 navazuje na Národní rozvojový plán. Jsou v něm popsány jednotlivé operační programy, priority a opatření, na které by Česká republika v rozmezí těchto let chtěla využít prostředky ze strukturálních fondů EU. Tento dokument je provázán se strategickými dokumenty města v následujících bodech:

- podpora integrovaných projektů na změnu funkčního využití městských částí a jejich revitalizaci,
- péče o životní prostředí,
- podpora zdravého způsobu života a sociální soudržnosti městských komunit.

Regionální strategický program NUTS II Severovýchod 2007-2013

Tento program byl vytvořen pro region soudržnosti složený z kraje Královehradeckého, Libereckého a Pardubického. Jeho cílem je zejména rozvoj městských a venkovských oblastí regionu. Na realizaci takových aktivit jsou čerpány peníze ze strukturálních fondů Evropské unie. Hradce Králové se týkají aktivity v oblasti regenerace městských center. Město by mělo být centrem regionu a zasazovat se o jeho růst a rozvoj.

Ve městě má tedy docházet k revitalizaci tzv. brownfields, k obnově jeho částí a budov a k celkovému zvyšování jeho atraktivity jako místa pro život. Z oblastí brownfields jsou vytvářena centra občanské vybavenosti a služeb. Věda a výzkum jsou podporovány výstavbou nových vysokoškolských objektů. S ohledem na zkvalitňování pracovní síly je budována infrastruktura zaměřená na rozvoj terciárního vzdělávání. Myšleno je i na rozšiřování nabídky volnočasových aktivit.

Strategie rozvoje Královehradeckého kraje 2006-2015

Tento dokument regionální úrovně byl vytvořen pro Královehradecký kraj na období 2006-2015 a obsahuje vize, globální, strategické a specifické cíle jednotlivých prioritních oblastí. Tento dokument už je již oproti předchozím se strategickým plánem rozvoje města v užším propojení. Za základní prioritní oblasti rozvoje v něm byly stanoveny tyto:

- Podnikání a zaměstnanost;
- Lidské zdroje;
- Venkov a zemědělství;
- Infrastruktura.

V oblasti podnikání a zaměstnanosti se jedná o podporu vzájemné spolupráce firem, institucí terciárního vzdělávání a výzkumu. Důraz je kladen také na celoživotní vzdělávání a spolupráci vzdělávacích institucí se zaměstnavateli a řadu dalších problémů. S tím souvisí i v oblasti lidských zdrojů zvyšování vzdělanosti obyvatelstva s pomocí využití nových vzdělávacích metod a technologií. Z hlediska rozvoje infrastruktury se jedná zejména

o zásahy v oblastech školství, vzdělávání, zdravotnictví, sociálních věcí, volnočasových aktivit a další občanské vybavenosti.

Akční plán 2007-2010 ke Strategickému plánu

Jedná se o taktický dokument, který podrobně rozpracovává konkrétní úkoly, jejichž zabezpečení má na starosti magistrát města a jím zřizované organizace. V současné době je aktuální plán pro období 2007 – 2010, který je pokračováním předchozího z let 2005 – 2006. Oba tyto plány plně vycházejí ze Strategického plánu do roku 2020 a jsou jeho detailnějším rozpracováním. Jejich obsahem je stanovení odhadovaných nákladů, doby realizace projektů, odpovědných osob a garantů naplnění cílů. Pro období 2007 – 2010 jsou plánovány například následující investice:

- Křižovatka Koruna,
- Městské koupaliště,
- Knihovna Vertex,
- Nálepkova kasárna,
- Letiště Hradec Králové.

Územní plán města Hradec Králové do roku 2010

Součástí tohoto dokumentu jsou hlavní záměry a zásady funkčního uspořádání a rozvoje města. Jsou zde stanoveny podmínky zastavitelnosti území, vymezeno místní území systému ekologické stability a plochy pro veřejně prospěšné stavby. V současné podobě existuje územní plán od roku 2000, kdy byl schválen Zastupitelstvem města s výhledem do roku 2010.

Integrovaný plán rozvoje města Hradec Králové

Integrovaný plán rozvoje města (IPRM) navazuje na Strategický plán rozvoje města do roku 2020 a z něho vycházející aktuální akční plán pro období 2007 - 2010. Jeho cílem je rozvoj města s využitím podpory ze strukturálních fondů. IPRM představuje souhrn vzájemně obsahově a časově propojených akcí, které jsou realizovány na území města a směřují k dosažení jeho cílů. Tento plán byl zpracován Centrem evropského projektování na základě smlouvy uzavřené s městem.

IPRM je stejně jako Strategický plán města provázán s národními a regionálními dokumenty a zavádí tato opatření:

- posílení kapacit pro vědu a výzkum,
- podpora vzdělávání a zvyšování kvality zaměstnanců,
- regenerace a revitalizace městského prostředí,
- zvýšení kvality a rozšíření nabídky volnočasových aktivit,
- snížení energetické náročnosti budov,
- revitalizace veřejné zeleně,
- modernizace územní veřejné správy.

Provázanost klíčových oblastí Strategického plánu a jednotlivých opatření IPRM je uvedena v následující tabulce 4-4. Kde + značí nízkou úroveň provázanosti, ++ střední a +++ vysokou.

Tabulka 4-4: Provázanost IPRM a SPRM

	Urbanismus a bydlení	Doprava	Podnikání a zaměstnanost	Infrastruktura	Vzdělávání a školství	Životní prostředí	Sociální oblast a zdraví obyvatelstva	Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch
Posílení kapacit pro vědu a výzkum	+	+	+++	+	+++	+	+	++
Podpora vzdělávání a zvyšování kvality zaměstnanců	+	+	++	+	+++	+	+	+
Regenerace a revitalizace městského prostředí	+++	++	+	++	+	++	+	++
Zvýšení kvality a rozšíření nabídky volnočasových aktivit	+	+	++	+	++	+	++	+++
Snížení energetické náročnosti budov	++	+	+	+	+	++	+	+
Revitalizace veřejné zeleně	+++	+	+	+	+	+++	+	+
Modernizace územní veřejné správy	+	+	+	+	+	+	+	+

V rámci IPRM by v rozmezí let 2007 – 2015 mělo být na jednotlivá opatření proinvestováno 4 203,7 mil. Kč. Největší výdaje se týkají opatření Posílení kapacit pro vědu a výzkum dosahující 2 900 mil. Kč následované 735,7 mil. Kč na Regeneraci a revitalizaci městského prostředí. Tyto dvě opatření pohlí zhruba 85% veškerých výdajů v rámci IPRM.

4.2 Celková vize města a globální cíle klíčových oblastí

Celkovou vizi lze definovat jako popis konkrétního výsledného stavu vývoje města v časovém období zhruba 20 let zahrnující globální cíle, základní cesty a výsledky rozvojového procesu. V tomto ohledu je Hradec Králové v roce 2020 viděn jako dynamicky se rozvíjející a udržované město, které si zachovalo své funkční urbanistické uspořádání navazující na tradici města jako „Salónu republiky“.

4.2.1 Globální cíle

Urbanismus a bydlení

Udržení současné postavení města v systému osídlení, navázání na jeho urbanistickou tradici a podpoření jejího budoucího rozvoje. Dosažení vyváženého funkčního a prostorového systému struktury města. To vše za podpory ekologicky vyváženého a šetrného využívání stávajících zastavěných i nezastavěných ploch města.

Doprava

Globálním cílem v této oblasti je vybudování bezpečného a funkčního dopravního systému, který splňuje požadavky realizace vnitřních a vnějších dopravních vztahů. Není zapomenuto na návaznost na tradiční urbanistické hodnoty, kvalitu životního prostředí města a principy udržitelného rozvoje.

Podnikání a zaměstnanost

V tomto odvětví musí být systematicky vytvářeny podmínky pro podporu rozvoje podnikatelského prostředí a zaměstnanosti. Nabídka pracovních míst odpovídá struktuře a kvalitě pracovní síly, což vede k vysoké úrovni zaměstnanosti ve městě.

Infrastruktura

Úkolem pro tuto klíčovou oblast je zajistit kvalitní, fungující a hospodárnou technickou a informační infrastrukturu šetrnou k životnímu prostředí. Dále pak vybavit město spolehlivými, dostupnými, odolnými a bezpečnými energetickými sítěmi, které zajistí dostatečný přísun energie.

Vzdělání a školství

Posláním z hlediska této oblasti je rozvíjet vzdělanostní potenciál obyvatel města, který podpoří zaměstnanost, přizpůsobivost lidských zdrojů a kulturní a společenský život. Zajištěn

je dostupný a efektivní systém předškolního, základního a středoškolského vzdělání. Vysoké školy jsou úzce propojeny vědecko-výzkumným a kulturně společenským životem ve městě.

Životní prostředí

Město je zdravé a čisté a rozvíjí se v souladu s principy udržitelného rozvoje. Je udržován vyvážený poměr zastavěných a zelených ploch ve městě, vytvářeno zdravé životní prostředí pro občany a podporována minimální ekologická zátěž.

Sociální oblast a zdraví obyvatelstva

Je udržován trend trvalého zlepšování zdravotní péče a sociálních služeb. Do tohoto procesu jsou zapojeni zadavatelé, poskytovatelé i uživatelé služeb s cílem zajistit růst kvality života pro všechny skupiny obyvatel. Je podporována sociální stabilita města a minimalizován výskyt společensky nežádoucích jevů jako je násilí, kriminalita či vandalismus.

Kultura, sport, volný čas a cestovní ruch

Účelem je vytvořit jedinečnou a nezaměnitelnou podobu města jako centra vzdělanosti, kultury, sportu a cestovního ruchu. Město představuje ideální místo pro rodinný život a rozvoj osobností kulturních i sportovních, což ocení návštěvníci i obyvatelé města

4.3 Bližší seznámení s oblastí Urbanismus a bydlení

4.3.1 Vize oblasti

Podle vize v oblasti Urbanismu a bydlení se Hradec Králové do roku 2020 stane intenzivně se rozvíjícím a udržovaným městem s funkčním a harmonicky uspořádaným urbanistickým řešením, které navazuje na dobré tradice ve městě založené na přelomu 19. a 20. století.

Město opět mírně překročí hranici 100 000 obyvatel a bude jednoznačně prostorově vymezeno vzhledem k okolní krajině. Zachová se polyfunkční živé jádro města, jeho historické, urbanistické a architektonické hodnoty a s přihlédnutím k nim bude výškově regulována nová zástavba. Bytová výstavba naplňuje moderní kritéria nízkoenergetického a zdravého bydlení, přičemž nebude problém bydlení ve městě získat. Ve městě se nevyskytují sociálně segregované a degradované oblasti a je rozvíjena spolupráce s okolními obcemi. Obyvatelé zůstávají bydlet v centru města, kde je upřednostňována hromadná, pěší a cyklistická doprava. Celkový stav dopravy je usměrněný a zajišťuje dobrou dopravní obslužnost města i rozvojových ploch. Proběhla výstavba parkovacích domů a problematiku parkovacího systému je vyřešena.

4.3.2 SWOT analýza oblasti

Silné stránky:

- prozíravé historické rozložení města s radiálně okružním systémem,
- dobře založený systém zeleně v oblasti řek,
- dostatek zeleně a volných ploch ve struktuře města,
- tradice kvalitní architektury,
- existence koncepce bytové politiky,
- zájem o Hradec Králové jako město k bydlení,
- velké množství přestavbových ploch v majetku města.

Slabé stránky:

- špatné funkční a vnitropřstorové využití vnitrobloků bytových domů,
- problematika parkování ve městě,
- ve srovnání s průměrem ČR nízká bytová výstavba,
- velký podíl bytů v panelových domech a s tím související revitalizace sídlišť,
- nepřipravenost dostatku lokalit pro výstavbu.

Příležitosti:

- dokončení nadřazeného komunikačního systému (D11, R35, R11),
- regionální řešení hradecko – pardubické aglomerace,
- postavení regionálního centra jako předpoklad pro příchod nových investorů do města v oblasti výroby a služeb a bydlení.

Hrozby:

- velký nárůst rodinných domů v okolních obcích – odliv obyvatelstva,
- pokračující demografické stárnutí obyvatelstva,
- nedokončení napojení na nadřazený komunikační systém (D11, R11, R35),
- splavnění Labe,
- spalovna Opatovice.

4.3.3 Opatření a specifické cíle

Opatření a specifické cíle oblasti byly na základě vypracované SWOT analýzy navrženy Expertní skupinou pro Urbanismus a bydlení. Jejich souhrn nalezneme v tabulce 4-5.

Tabulka 4-5: Opatření a specifické cíle oblasti Urbanismus a bydlení

Opatření	Popis specifických cílů opatření
Příprava ploch pro novou zástavbu	udržení velikosti města a zamezení extenzivnímu rozvoji do krajiny
	snížení dopravní náročnosti území
Revitalizace a rekonstrukce centra města a ochrana památek	zlepšení stavu památek ve městě
	udržení případně zlepšení urbanistické kvality města
Regenerace a humanizace sídlišť	regenerovaná předměstí a humanizovaná panelová sídliště odpovídající současných obytných a společenským standardům
Oživení veřejných prostorů města	zvýšení užitných vlastností veřejných prostranství pro obytné, společenské a rekreační aktivity
Bydlení	uspokojení poptávky po bydlení
	optimalizace městského bytového fondu

4.3.4 Významné plánované a probíhají projekty

Rekonstrukce Malého a Velkého náměstí

Cílem tohoto projektu byla oprava historického veřejného prostranství města a vyřešení problémů s parkováním v této lokalitě. Toto území je městskou památkovou rezervací a je vymezeno I. městským okruhem. Společně s oblastí náměstí byly rekonstruovány i přilehlé prostory ulic Mýtská, V Kopečku a Svatojánské náměstí. Území historického jádra města nebylo již dlouhodobě udržováno a trpělo nadměrnou dopravní zátěží. Při rekonstrukci byla snaha maximálně zachovat původní terén, aby nedošlo k změnám krytí sítí, poklopů, šachet a vstupů a vjezdů do domů. Při opravách bylo také nutno myslet na to, aby prostory vyhověly požadavkům na dopravní obsluhu. V budoucnu se v této oblasti počítá s postupnou redukcí dopravy. Projekt byl zahájen v červenci 2006 a dokončen v červnu následujícího roku. Rekonstrukci realizovala vybraná firma COLAS CZ za cenu necelých 15,3 mil. Kč.

Regenerace Benešovy třídy

Odbor hlavního architekta zadal na žádost Zastupitelstva zakázku na pořízení „urbanisticko – architektonického řešení koncepce regenerace Benešovy třídy. Na základě výběrového řešení

byly vybrány tři zpracovatelské týmy, jejichž úkolem bylo nalézt nejvhodnější řešení regenerace, navrhnout její postup a etapy výstavby.

Návrhy vytvořené zpracovatelskými týmy byly prezentovány široké veřejnosti a obyvatelé dostali možnost prostřednictvím anketních lístků se k jednotlivým návrhům vyjádřit. Zastupitelstvo následně vybralo vítězný projekt. V současné době probíhá studie proveditelnosti a jsou zjišťovány možnosti získání dotací z fondů Evropské unie.

Startovací bydlení

Ubytovací domy s malometrážními byty jsou určeny pro žadatele na začátku ekonomické kariéry a mladé rodiny. Běžná doba pronájmu je stanovena na 3 roky. Lze ji prodloužit maximálně o jeden rok. Žadatel smí být osoby mladší 32 let, která nemá vlastní bydlení a jejíž příjem tvoří minimálně 70% průměrné mzdy v ČR. Nájemné je stanoveno ve výši 21Kč/m²/měsíc a žadatel je povinen uhradit jednorázovou kaucí 10 000 Kč.

V roce 2008 bylo městem přiděleno 28 startovacích bytů v ulici Rybova a 14 v ulici na Brně.

Mezi další plánované projekty v oblasti Urbanismu a bydlení patří například:

- Návrh nového funkčního a architektonického řešení prostoru náměstí 28. října v Hradci Králové;
- Urbanistická studie Farářství.

4.4 Bližší seznámení s oblastí Doprava

4.4.1 Vize oblasti

Dle Strategického plánu rozvoje města Hradec Králové do roku 2020 je hlavní vizí v oblasti dopravy stát se městem s vyváženým a funkčním dopravním systémem šetrným k životnímu prostředí, kde doprava hraje významnou roli. V rámci toho musí existovat kvalitní napojení na silniční a železniční síť nejen regionální ale i národní a nadnárodní úrovně. Ve městě je k dispozici dostupná, bezpečná a pro občany pohodlná městská hromadná doprava, která je začleněna do integrovaného dopravního systému. Automobilová doprava musí být usměrňována a zajišťovat dobrou obslužnost města v návaznosti na ostatní druhy dopravy a řešení dopravy v klidu (parkovací systém). Ve městě je vytvořena bezpečná síť cyklostezek a peších tras propojená do rekreačních oblastí.

4.4.2 SWOT analýza oblasti

Silné stránky:

- tradice města jako dopravní křižovatky,
- kvalitně založený radiálně okružní systém,
- vysoká úroveň MHD a systému IDS,
- prostory pro budování logistických center,
- možnost využití areálu letiště pro leteckou dopravu,
- nový terminál IDS a MHD.

Slabé stránky:

- potřeba externích finančních zdrojů vedle městských,
- špatná spolupráce mezi krajem a městem,
- nedořešené napojení na nadřazené železniční a silniční přepravní systémy,
- nedořešený parkovací systém,
- chybí realizace napojení rozvojových ploch.

Příležitosti:

- možnost čerpání finančních prostředků z EU,
- dostavba D11 a R35,
- rozvoj dopravní funkce letiště,
- dobré geografické podmínky pro cykloturistiku,
- modernizace regionální železniční sítě.

Hrozby:

- nárůst tranzitní dopravy,
- růst počtu automobilů,
- existence letiště v Pardubicích,
- zatížení venkovního prostředí hlukem z dopravy.

4.4.3 Opatření a specifické cíle oblasti

Opatření probíhají v oblasti dopravy vycházejí ze SWOT analýzy této oblasti. Strategii těchto opatření je využití silných i slabých stránek města a využití maximálního možného počtu příležitostí. V následující tabulce se nachází výčet opatření a popis jejich specifických cílů.

Tabulka 4-6: Opatření a specifické cíle oblasti doprava

Opatření	Popis specifického cíle opatření
Veřejná doprava včetně MHD, IDS a železniční dopravy	efektivní zapojení MHD do rozvíjeného IDS
	zvýšení ekologičnosti MHD
	zachování podílu MHD na celkové dopravě ve městě
Napojení města na nadřazené dopravní síť	vyvedení tranzitní automobilové dopravy mimo město
	zvýšení kapacity a bezpečnosti úseku silnice I/37 Hradec Králové - Pardubice
	zvýšení přitažlivosti osobní železniční dopravy
Dopravní obsluha na území města včetně rozvojových ploch	udržení kapacity a průchodnosti II. městského silničního okruhu
	stabilní dopravní náročnost území města
	využití financování projektů ze zdrojů EU, ČR a soukromých
Funkce letiště Hradec Králové	udržet stávající kvalitu fungování letiště
	zvýšit kapacitu leteckého provozu
Nemotorová doprava	zvýšení bezpečnosti a kvality cyklo dopravy
	zvýšení bezpečnosti a kvality dopravy pěší
	lepší napojení města na dálkové rekreační cyklotrasy
Doprava v klidu	uspokojení potřeb parkování v souladu s principy udržitelného rozvoje
	snížení počtu parkovacích míst v centru města

4.4.4 Významné plánované a probíhají projekty

Terminál hromadné dopravy

Cílem projektu bylo vybudování přestupního místa pro železniční, autobusovou a městskou hromadnou dopravu. Realizace projektu byla rozdělena do dvou etap, tak aby nebyl na území města přerušen provoz dopravy. V první fázi proběhla výstavba samotného terminálu a během druhé došlo k rekonstrukci Riegrova náměstí před hlavním nádražím. V druhém kole výběrového řízení byla pro realizaci projektu vybrána firma Strabag s nabídkou 392 mil. Kč. Zhruba 62 mil. Kč bylo získáno z fondů EU. Celý projekt probíhal v rozmezí let 2006 – 2008. Původně bylo ale dokončení plánováno již na srpen 2007.



Obrázek 4-1: Terminál hromadné dopravy

Rekonstrukce křižovatky Mileta

Cílem projektu je rekonstrukce kritického dopravního bodu, vytvoření jediného možného bezkolizního mimoúrovňového propojení pro pěší a cyklisty mezi Moravským Předměstím a centrem města a napojení sídliště na II. městský okruh. Tato křižovatka je součástí městského okruhu a jsou na ní napojena ramena 4 velkých ulic. Podle strategického plánu města měl být projekt zahájen v roce 2008 a termín dokončení byl stanoven na prosinec 2010. V současné době probíhají prozatím přípravy projektu.

Integrovaný systém parkování v Hradci Králové

Integrovaný systém parkování je projekt, který měl vyřešit problémy s parkováním ve městě. Provozování Integrovaného systému parkování v centrální části Hradce Králové svěřilo město od začátku roku 2007 soukromé společnosti Atol a. s.. Ta provozuje na základě koncesní smlouvy placená parkovací stání a zajišťuje vydávání parkovacích karet rezidentům a předplatitelům. Firma Atol se zavázala proinvestovat na modernizaci parkovacího systému 32,2 mil. Kč a do 10 let vytvořit nejméně 500 nových parkovacích míst náhradou za příjmy z parkovného a prodeje parkovacích karet rezidentům.

V některých otázkách, jako je například tvorba cen nebo rozšiřování počtu zpoplatněných parkovišť, se Atol však neobejde bez souhlasu rady města. Město má také svého zástupce v dozorčí radě firmy.

4.5 Bližší seznámení s oblastí Kultura, sport, volný čas a cestovní ruch

4.5.1 Vize oblasti

Dle vize je Hradec Králové v roce 2020 silným a uznávaným společenským centrem s bohatou kulturní, společenskou a sportovní nabídkou, která je vytvářena ve spolupráci s občany a podnikateli města. Město podporuje rozvoj lidských zdrojů, duchovní růst obyvatelstva a nabízí dostatečnou škálu volnočasových aktivit. Jsou vytvářeny dobré podmínky pro sport vrcholový, výkonnostní i rekreační. Ve městě je vyšší kvalita života díky podpoře a rozvoji kultury, sportu a volnočasových aktivit. Pro tyto aktivity je neustále rozvíjena stávající infrastruktura s přihlédnutím k požadavkům obyvatel a návštěvníkům města.

4.5.2 SWOT analýza oblasti

Silné stránky:

- přítomnost vynikajících uměleckých souborů ve městě,
- poptávka a zájem občanů po kultuře, sportu a volnočasových aktivitách,
- vhodné plochy pro rozvoj kulturních a sportovních zařízení,
- existující systém grantů pro kulturu a sport,
- zrekonstruované a potenciálně využitelné prostory pro konání akcí všeho druhu,
- možnost využití vysokých a středních škol při organizování kulturních akcí,
- celorepublikově známé divadelní scény (Klicperovo divadlo, Drak),
- konání mezinárodních a celostátních kulturních akcí na evropské úrovni.

Slabé stránky:

- absence infrastruktury pro kulturu a sport na sídlištích a předměstích,
- rozvojové plochy nejsou ve vlastnictví města,
- nízká úroveň a kapacita ubytovacích zařízení ve městě,
- nevhodné podmínky pro sálové sporty,
- absence marketingové agentury v oblasti cestovního ruchu,
- nerozvinuté možnosti pro alternativní kulturu a cestovní ruch.

Příležitosti:

- dobrá geografická poloha v návaznosti na historii a tradici kulturního centra,
- využití potenciálu Hradecko – pardubické aglomerace,
- využití regionálních, národních a evropských finančních zdrojů,
- budování image města.

Hrozby:

- konkurence okolních měst a nepříznivý demografický vývoj,
- vliv životního stylu a zdravotní stav populace,
- růst nezaměstnanosti.

4.5.3 Opatření a specifické cíle

Opatření a popis specifických cílů oblasti vytvořených příslušnou Expertní skupinou vidíme podrobněji rozepsána v tabulce 4-7.

Tabulka 4-7: Opatření a specifické cíle oblasti Kultura, sport, volný čas a cestovní ruch

Opatření	Popis specifického cíle opatření
Podpora a rozvoj kulturního a společenského života	zkvalitnění a rozšíření infrastruktury pro kulturu a společenský život
	zapojení podnikatelských subjektů do kulturních akcí organizovaných městem
	udržení úrovně kulturních organizací zřizovaných městem
	větší využití kulturních památek a veřejných prostorů při konání kulturních a společenských akcí
Podpora a rozvoj sportu a sportovního vyžití	zvýšení počtu pravidelně sportujících dětí
	růst finančních prostředků na sport z veřejných i soukromých zdrojů
	zlepšení podmínek pro rekreační cyklistiku
	větší nabídka otevřených hřišť
Podpora a rozvoj cestovního ruchu	zlepšení infrastruktury pro sportovní vyžití
	zvýšení mimosezónní návštěvnosti
	rozvinutí infrastruktury pro cestovní ruch
Podpora a rozvoj spolkového a duchovního života	větší využití památkových objektů
	rozvinutí spolkového a duchovního života ve městě

4.5.4 Významné plánované a probíhají projekty

Rekonstrukce objektu Filharmonie

Cílem projektu bylo vytvořit kulturní a společenské centrum a podpořit tak rozvoj kultury ve městě. Při rekonstrukci byla zachována původní funkce hudebního sálu. Kapacita počtu sedících diváků zůstala zachována na původních 624 místech. Změna nastala v doplnění



dvouúrovňových oboustranných lóží a velikosti sálu, který byl zvětšen.

Projekt byl zahájen 13.4. 2004 a úspěšně dokončen a zkolaudován v únoru 2006. Po dokončení této rekonstrukce byla zdejší budova Filharmonie navržena do prestižní architektonické soutěže Stavba roku 2006.

Obrázek 4-2: Zrekonstruovaný sál budovy Filharmonie

Rekonstrukce hlavní budovy Klicperova divadla

Tento projekt byl stejně jako předchozí realizován za účelem podpory kultury ve městě. Soustředil se na interiér divadla a zahrnoval celkovou rekonstrukci hlediště včetně úpravy podlah a výměny sedadel. Úprava hlediště je však jen jednou z řad rekonstrukcí, které v divadle proběhly. Opravena bylo i jeviště, skladové prostory pod jevištěm a divadlo bylo propojeno se sousední starobyrou šatlavou.



Obrázek 4-3: Nové hlediště Klicperova divadla

Rekonstrukce divadelního studia Beseda

Také tento projekt byl realizován v rámci péče o kulturní a historické dědictví. Objekt se před začátkem rekonstrukce nacházel v havarijním stavu. Od svého dokončení plní funkci druhé scény Klicperova divadla. K dispozici zde je veškeré zázemí včetně šaten herců a skladů.



Obrázek 4-4: Výstavní prostory studia Beseda

Nový sál je vybaven 118 pevnými sedadly a 37 volnými, které je možno umístit dle potřeby. Součástí studia jsou i prostory foyer a dvě výstavní místnosti vzniklé v nevyužívaných sklepeních budovy. Celý projekt stál přes 70 mil. Kč a proběhl v rozmezí listopad 2005 až duben 2007.

Stavba víceúčelové sportovní haly v areálu Sokola Třebeš

Areál se nachází na pomezí mezi Třebši a Moravským předměstím II. V této spádové oblasti žije na 35 000 obyvatel, kteří měli ke sportovnímu vyžití k dispozici pouze starou dřevěnou budovu nacházející se na hranici havarijního stavu. Město se proto rozhodlo od vlastníka Sokolovny TJ Sokol Třebeš, který neměl na rekonstrukci dostatek prostředků, areál odkoupit a vybudovat novou víceúčelovou sportovní halu.



Obrázek 4-5: Sportovní hala Třebeš

5 Zhodnocení současného stavu města a doporučení do budoucna

5.1 Urbanismus a bydlení

V této oblasti si město stanovilo za globální cíl udržet stávající postavení města a navázat na jeho bohatou urbanistickou tradici. V rámci tohoto cíle má být ekologicky šetrně využito stávajících zastavěných i nezastavěných ploch za účelem rozvoje města. Z důvodu možnosti sledování tohoto globálního cíle byly vytvořeny tři hlavní ukazatele:

- Počet obyvatel města.
- Index plošného růstu města.
- Procentní podíl občanů spokojených s městem jako s místem pro život a práci.

Počet obyvatel města

Při hodnocení tohoto ukazatele jsou data čerpána z Českého statistického úřadu. Dle těchto údajů počet obyvatel do roku 2007 klesal a v současnosti pozvolna stoupá. Dřívější úbytek obyvatelstva byl způsoben nejen záporným saldem mezi narozenými a zemřelými obyvateli, ale také migrací obyvatelstva, které se stěhovalo do okolních obcí.

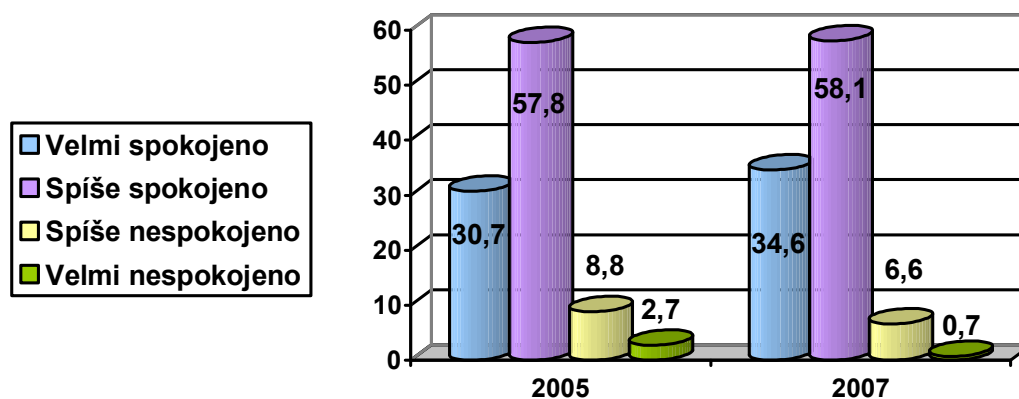
Index plošného růstu města

Tento ukazatel je jedním ze skupiny Evropských indikátorů udržitelného rozvoje. Sleduje kvalitu života ve městě a vyjadřuje procentuální nárůst plošné rozlohy města. Během sledovaného období 2000-2004 se město rozrostlo o 1% své rozlohy, což lze považovat za uspokojivý výsledek i přesto, že se město rozrůstalo v období, kdy počet obyvatel klesal. Pokud budou dodržována pravidla stanovená strategickým plánem, nebude problém tento strategický cíl plnit.

Podíl spokojených občanů

Průzkum spokojenosti občanů s místním společenstvím se uskutečňuje každé dva roky a v roce 2007 proběhl již podruhé. Oproti roku 2005, kdy spokojených a spíše spokojených občanů bylo 90,5%, v roce 2007 tato hodnota dosahovala již 92,5% tázaných občanů. Tento výsledek staví město na velmi dobré místo i v porovnání s jinými městy účastnicemi se stejného výzkumu. Tento průzkum neporovnává jen města mezi sebou. Ukazuje i kritické oblasti, s kterými jsou občané nespokojeni a naopak. Výsledky výzkumu provedeného mezi občany v letech 2005 a 2007 vidíme v následujícím grafu.

Graf 8: Spokojenost občanů s kvalitou života ve městě⁴⁹



5.1.1 Plnění jednotlivých specifických cílů

V následující tabulce vidíme jednotlivé specifické cíle, kterých město chce dosáhnout v oblasti urbanismu a bydlení. Plnění těchto jednotlivých cílů je sledováno z dlouhodobého hlediska a k hodnocení jeho úspěšnosti si město stanovilo systém ukazatelů. Plnění či neplnění těchto ukazatelů je popsáno níže.

Tabulka 5-1: Plnění specifických cílů - urbanismus a bydlení

Opatření	Popis specifických cílů opatření	Plněno
Příprava ploch pro novou zástavbu	udržení velikosti města a zamezení jeho rozvoji do krajiny	ano
	snížení dopravní náročnosti území	ne
Revitalizace a rekonstrukce centra města a ochrana památek	zlepšení stavu památek ve městě	ano
	udržení a případně zlepšení urbanistické kvality města	ano
Regenerace a humanizace sídlišť	regenerovaná předměstí a humanizovaná panelová sídliště odpovídající současných obytných a společenským standardům	ano
Oživení veřejných prostorů města	zvýšení užitných vlastností veřejných prostranství pro obytné, společenské a rekreační aktivity	ano
Bydlení	uspokojení poptávky po bydlení	ano
	optimalizace městského bytového fondu	ano

⁴⁹ Zdroj: Závěrečná zpráva průzkumu pro ECI

Příprava ploch pro novou zástavbu

V tomto případě je předmětem sledování udržení přiměřené velikosti města a dopravní náročnost území. Přiměřená velikost města úzce souvisí s globálním cílem index plošného růstu uvedeného již výše. Stejně jako tento cíl je průběžně plněna. Problémem je ovšem dopravní náročnost území. Doba strávená na cestě do práce či školy zdejšími občany je v porovnání s ostatními městy celkem dlouhá a i od předchozího průzkumu se ještě zvětšila.

Revitalizace a rekonstrukce centra města a památek

Při péči o centrum města je úřadem sledován např. počet památek a jejich stav, chování lidí na vytipovaných prostranstvích a spokojenost občanů s kvalitou života přímo v centru města. V těchto oblastech došlo v posledních letech k řadě zlepšení. Ve městě se nachází na 70 chráněných kulturních památek a jedna památka národní. Za přispění ministerstva kultury byla již zrekonstruována řada z těchto objektů ve městě. S tím souvisí i obnova veřejných prostranství ve městě. V minulých letech došlo k úpravě pěší zóny v centru města, Sukových sadů, městských teras, Riegrova náměstí či Malého náměstí. Řada dalších změn se chystá i do budoucna. V souvislosti se rostoucím počtem zrekonstruovaných památek a veřejných prostranství pak můžeme sledovat i nárůst spokojenosti občanů s životem v centru města.

Regenerace a humanizace sídlišť a oživení veřejných prostorů města

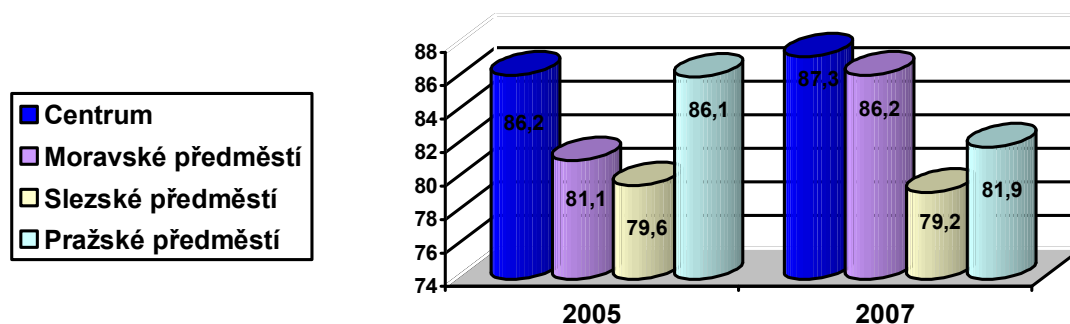
Strategický plán nesleduje jen stav centra města a jeho památek. Věnuje se i přestavbě sídlišť a předměstí. Jedná se zejména o sídliště Moravské, Slezské a Pražské. I v těchto oblastech stejně jako v centru města, dochází v posledních letech k rekonstrukci domů a veřejných prostranství. Na domech bylo například vytvořeno zateplení a nové fasády a v jejich okolí byla upravována místa pro volnočasové aktivity (parky, dětské hřiště, sportoviště, brouzdaliště atd.). Díky všem těmto úpravám se podařilo vesměs zvýšit spokojenost občanů se životem na předměstích. Výjimkou je pouze Pražské předměstí, kde se spokojenost občanů mezi posledními dvěmi průzkumy snížila o zhruba 4 %.

Bydlení

Z hlediska bydlení je městem sledováno uspokojení poptávky po bydlení a optimalizace městského bytového fondu. Uspokojení poptávky po bydlení se v posledních letech zlepšilo. Důvodem je vedle migračního úbytku obyvatelstva i bytová výstavba ve městě, která intenzivně probíhá již od roku 2004. Jedná se o soukromé developerské projekty v několika lokalitách (např. Plachta, Terronic, Svinary či Podzámčí).

V rámci optimalizace bytového fondu město nabízí své byty k odkupu jejich nájemníkům. Původní bytový fond čítal na 13 700 bytů. Během první a druhé vlny privatizace, které probíhaly průběžně od roku 1995, město prodalo do osobního vlastnictví na 9 800 bytů. Ve třetí vlně privatizace, probíhající od roku 2005 město nabídlo k prodeji dalších více než dva tisíce bytů. Tato vlna již nebyla třeba z hlediska optimalizace bytového fondu. Jednalo se spíše o reakci města na zájem nájemníků získat byty do osobního vlastnictví. Cena bytů však byla stanovena na minimálně 4000Kč/m², což je čtyřnásobek cen z předchozího kola privatizace. Tyto ceny se nesetkaly s nadšením občanů. Peníze získané z prodej město využívá na další aktivity v oblasti bytové politiky a jiné věci.

Graf 9: Spokojenost občanů s životem v jednotlivých městských částech⁵⁰



5.1.2 Návrhy a doporučení do budoucna

Město by mělo i nadále využívat svých předností, které mohou pro život ve městě nalákat nové obyvatele, zabránit tak jejich úbytku a stárnutí. Díky vhodně založenému rozložení města, řadě přestavbových území a rozvojových lokalit má město zatím poměrně dost možností pro svůj další rozvoj nejen z hlediska bytové výstavby ale i občanské vybavenosti.

Při *přípravě ploch pro novou zástavbu* by se i nadále mělo postupovat v souladu s platnou urbanistickou koncepcí. Město by mělo zabránit svému nadměrnému růstu do krajiny a využít zejména již zastavěných a zastavitelných ploch. V současnosti již existuje katalog všech těchto brownfields a greenfields lokalit i s požadavky na jejich budoucí využití. Do budoucna je tedy nutné sehnat investory, kteří tato území využijí. Příkladem těchto zastavěných ploch je Pilnáčkova továrna či Pajkrova flošna.

⁵⁰ Zdroj: Závěrečná zpráva průzkumu pro ECI

V rámci *revitalizace a rekonstrukce centra města a ochrany památek* byla v posledních letech realizována řada projektů, které vylepšily ráz města. Proběhl rekonstrukce Malého náměstí, Severních a Jižních teras a Riegrova náměstí. Do budoucna je třeba věnovat pozornost rekonstrukci Velkého náměstí, náměstí 28.října či využití Šimkových sadů.

Vedle regenerace centra města je pozornost věnována i *regeneraci sídlišť a oživení veřejných prostor*. I zde je potřeba dbát na kvalitu prostředí a spokojenost občanů. V současnosti probíhá projekt regenerace Benešovy třídy na Moravském předměstí. Podobné projekty by měly v budoucnu probíhat například i na Pražském či Slezském předměstí, kde spokojenost občanů se zdejším prostředím není tak vysoká jako je tomu v případě centra města či Moravského předměstí.

Situace z hlediska *bydlení* se v posledních letech ve městě zlepšila. Jak již bylo popsáno dříve probíhala bytová výstavba v oblastech Podzámčí, Terronic či Plachta. Při další bytové výstavbě by město mělo využít zejména rozvojových lokalit určených pro bydlení. Nejvíce se jich v současné době nachází v katastrálním území Nového Hradce, Svobodných Dvorů a Plačic. Touto výstavbou by město mohlo zamezit neúměrnému narůstání rodinných domů v okolních obcích a nadměrné individuální výstavbě v okrajových částech města.

Vzhledem k současnému trendu stárnutí obyvatelstva by také město mělo do budoucna zařídit dostatečnou ubytovací kapacitu pro seniory a invalidní občany. Současná kapacita domovů důchodců a domů s pečovatelskou péčí nebude v budoucnu dostačující.

Vedle startovacího bydlení pro mladé občany, jehož kapacita je omezena a z finančních důvodů není přístupná všem (podmínkou poskytnutí nájmu je minimální příjem jednotlivce ve výši minimálně 70% průměrné hrubé mzdy), by město mělo zajistit i cenově dostupné bydlení pro sociálně slabší jednotlivce a rodiny.

5.2 Doprava

Pro klíčovou oblast doprava bylo jako globální cíl stanoveno vybudování funkčního a bezpečného dopravního systému. Tento systém má navazovat na urbanistickou tradici a splňovat požadavky realizace vnějších a vnitřních dopravních vztahů. Zřetel je brán na kvalitu životního prostředí a dodržování principů udržitelného rozvoje. Jako hlavní ukazatel pro tento cíl byl vybrán podíl měkké dopravy na celkové přepravě ve městě, kdy měkkou dopravou je myšlena MHD, cyklo doprava, pěší a vlak. Tento hlavní ukazatel se sice během posledních dvou měření mírně zhoršil, ale i přesto se město pohybuje nad 70%, což je v celorepublikovém i mezinárodním srovnání dobrý výsledek.

5.2.1 Plnění jednotlivých specifických cílů

V tabulce 5-2 je uveden seznam specifických cílů a současné výsledky jejich plnění. Jednotlivé tyto cíle a současný stav jejich plnění jsou podrobněji popsány níže.

Tabulka 5-2: Plnění specifických cílů - doprava

Opatření	Popis specifického cíle opatření	Plnění
Veřejná doprava včetně MHD, IDS a železniční dopravy	efektivní zapojení MHD do rozvíjeného IDS	ano
	zvýšení ekologičnosti MHD	ano
	zachování podílu MHD na celkové dopravě ve městě	ne
Napojení města na nadřazené dopravní sítě	vyvedení tranzitní automobilové dopravy mimo město	ne
	zvýšení kapacity a bezpečnosti úseku silnice I/37 Hradec Králové - Pardubice	ano
	zvýšení přitažlivosti osobní železniční dopravy	ano
Funkce letiště Hradec Králové	udržet stávající kvalitu fungování letiště	ano
	zvýšit kapacitu leteckého provozu	ano
Nemotorová doprava	zvýšení bezpečnosti a kvality cyklo dopravy	ano
	zvýšení bezpečnosti a kvality dopravy pěší	ano
	lepší napojení města na dálkové rekreační cyklotrasy	ano
Doprava v klidu	uspokojení potřeb parkování v souladu s principy udržitelného rozvoje	ne
	snížení počtu parkovacích míst v centru města	ne

Veřejná doprava

Z hlediska veřejné dopravy si strategický plán stanovuje tři specifické cíle, kterými jsou: efektivní zapojení města do systému IDS, zvýšení ekologičnosti MHD a zachování podílu MHD na celkové dopravě ve městě.

Integrovaný dopravní systém, který ve městě funguje od roku 2002, propojuje příměstskou autobusovou, železniční dopravu a městskou dopravu Hradce Králové a Pardubic. K jeho rozvoji a většímu využití pomohla dostavba terminálu hromadné dopravy. V průběhu posledních let je také postupně obnovován vozový park Dopravního podniku a tím zvyšován podíl ekologicky šetrných vozidel. V minulých letech byly nakoupeny nové autobusy a do budoucna je chystána výměna trolejbusů. Nové vozy jsou financovány Dopravním podnikem, dále z rozpočtu města a státního rozpočtu. Město se také snaží udržet stávající stav podílu MHD na celkové dopravě ve městě. Přestože procentní podíl MHD na celkové dopravě klesá, celkový počet přepravovaných lidí průběžně roste.

Napojení na nadřazené dopravní systémy

Město je významnou křižovatkou silniční dopravy a jeho výhoda spočívá v historicky dobře koncipovaném radiálně okružním systému. Jeho kapacity jsou však již dnes z důvodu stoupající dopravy a dokončení dálnice D11 nedostačující. Důležité proto je, aby existovalo dobré napojení města na nadřazené dopravní systémy, které odvede tranzitní dopravu mimo město. V současné době je v úseku Sedlice – Opatovice nad Labem dokončováno napojení dálnice D11 na rychlostní silnici R35, což by mělo ulevit dopravě alespoň v některých částech města. Ovšem dokud nebude tato silnice dostavěna v celém svém úseku pro některé části města se dopravní situace naopak bude zhoršovat.

Vedle napojení silniční dopravy na celorepublikovou síť je sledována i doprava železniční. Problémem je zde existence pouze jednokolejného systému, který omezuje možný počet spojů. I přesto v posledních letech roste počet vlaků, které projedou místním nádražím a s nimi i počet cestujících, kteří z města odjíždějí nebo do něho přijíždějí.

Letiště

Původně vojenské letiště bylo ve městě zřízeno na přelomu 20. a 30. let minulého století. V současnosti slouží jako neveřejné mezinárodní letiště, které zajišťuje vnitrostátní a mezinárodní lety nákladního a osobního charakteru. Další rozvoj leteckého provozu není v této době možný. Čeká se na změnu územního plánu města.

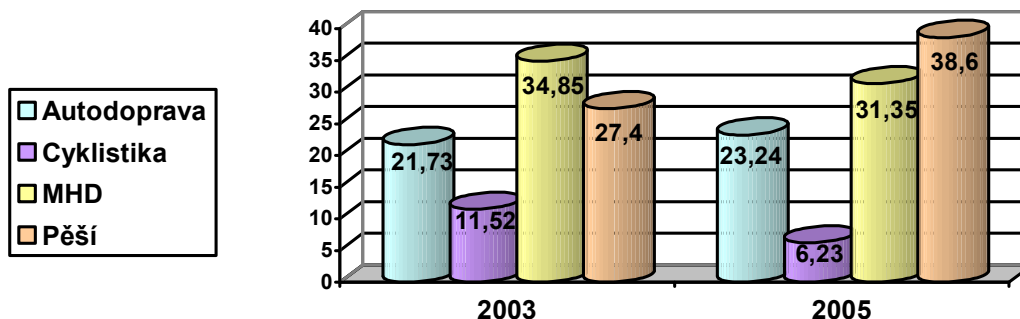
Většinu z areálu letiště dnes město pronajímá soukromým subjektům. V areálu také vzniklo Technologické centrum, jehož úkolem je vytvořit prostředí pro rozvoj malých a středních podniků. V prostorách letiště také vznikl Festival park, který hostí řadu významných kulturních a sportovních akcí evropského formátu (Rock for people, Tuning Party, Truck Fest, Hip Hop Kemp).

Nemotorová doprava

Vzhledem k příznivým klimatickým a oproti jiným městům zejména terénním podmínkách je ve městě pěší doprava a cyklistika hojně využívána. Společně s MHD tvoří téměř 75% dopravy ve městě. Snahou města je tento trend podporovat. Proto neustále probíhají výstavby nových cyklostezek a je upravována pěší zóna z Hlavního nádraží na Velké náměstí. V současnosti je plánována i nová pěší a cyklistická komunikace z Moravského předměstí do centra města. Ta by měla využívat v budoucnu vzniklý podchod pod II.městským okruhem a také novou lávku přes řeku Orlici u Zimního stadionu. Město však vytváří podmínky pro cyklistiku nejen ve městě ale i v jeho přilehlých oblastech. Nové stezky jsou tak budovány

i v okolí města. Následující graf zachycuje procenta, která ve města zaujímají jednotlivé druhy dopravy.

Graf 10: Podíl jednotlivých druhů dopravy na přepravě ve městě⁵¹



Parkování ve městě

Hradec Králové se stejně jako jiná města potýká s problematikou parkování. Současné parkovací kapacity ve městě jsou vzhledem k neustále rostoucímu počtu automobilů nedostačující. Právě na základě těchto problémů byl v roce 2008 v centru města zaveden integrovaný systém parkování. Tento systém byl postupně rozšířen i na další části města. Součástí projektu je vedle zpoplatnění parkování i výstavba nových parkovacích domů, které mají zajistit dostatečnou kapacitu míst. I přes vznik nových parkovacích domů (Regiocentrum Nový pivovar, Katschnerka) není dosud kapacita dostatečující. Díky parkovacímu systému také v současnosti vznikají problémy s parkováním v oblastech města, kde dříve nebyly. Návštěvníci města a lidé dojíždějící za prací se svými auty přesouvají do neplacených zón.

5.2.2 Návrhy a doporučení do budoucna

Hradec Králové by si měl i nadále udržovat svou pozici zejména silničního uzle oblasti a v rámci města pokračovat v rozvoji funkčně dobře založeného systému komunikací.

V případě *veřejné dopravy* by mohlo dojít k dalšímu rozšíření integrovaného dopravního systému VYDIS. Například přes Jaroměř až do Dvora Králové nad Labem nebo přes Týniště nad Orlicí až do Rychnova nad Kněžnou. Systém by pak byl využitelný pro větší množství lidí dojíždějících do města. V MHD by bylo vhodné zavést přestupní časové jízdenky, jak je to běžné v jiných městech. Možnost přestupu zatím existuje pouze pro držitele městských karet. Dále by se měla rozšiřovat i možnost využití městských karet, což bylo původním

⁵¹ Zdroj: Závěrečná zpráva průzkumu pro ECI

záměrem. Příkladem je možnost úhrady parkovného či vstupů na různé akce pořádané městem. Dopravní podnik by měl nadále pokračovat v modernizaci vozového parku a zvyšovat tak kvalitu životního prostředí ve městě. Při modernizaci je možnost využít zdrojů ze státního rozpočtu.

Napojení města na nadřazení dopravní sítě čítá prozatím řadu nedostatků. Problematická je dopravní situace ve směrech od Prahy a Severních Čech na Moravu. Důvodem je vážnoucí výstavba rychlostní komunikace R35 právě ve směru na Moravu. Pro oživení a větší intenzitu železniční dopravy by bylo potřeba vystavět dvoukolejnou dopravní trať, což je však velmi nákladné. V obou těchto případech by bylo možné využít spolupráce veřejného a soukromého sektoru (PPP). Díky této spolupráci by mohlo dojít k urychlení realizace dopravních sítí.

Současné *letiště* v Hradci Králové nemá odpovídající přístrojové vybavení a chybí mu rovněž dobré napojení na město a na nadřazené dopravní sítě vůbec. Celý areál letiště je zařazen mezi zastavěné rozvojové plochy a v současnosti je nabízen k využití investorům. Vhodné by bylo využití letiště jako areálu pro kulturní a sportovní akce, jak je tomu již v současné době. V areálu by však mělo být vytvořeno pevné zázemí pro dlouhodobější pobyt návštěvníků akcí jako je možnost ubytování, stravování a využití sociálního zařízení.

Poslední typem dopravy ve městě je nemotorová, tedy *pěší a cyklistická doprava*. Obě mají ve městě vzhledem k dobrým terénním a klimatickým podmínkám dlouhou tradici a poměrně velké využití. Existuje zde řada dílčích úseků cyklostezek a pěší stezky s různým stupněm oddělení od motorové dopravy. Problémem a tedy i úkolem pro město do budoucna je propojení jednotlivých úseků cyklostezek a vybudování celistvého systému. Tento systém a oddělení pěších tras, zvýší bezpečnost a atraktivitu nemotorové dopravy. Při budování těchto cest by měl být obezřetně vybírán jejich povrch. V poslední době byly tímto směrem totiž směřovány stížnosti občanů.

V současné době v Hradci Králové obyvateli nejdiskutovanějším tématem z oblasti dopravy je *parkování*. Zavedený parkovací systém zatím kromě nového parkovacího domu Katschnerka nepřinesl zvýšení počtu parkovacích míst. Řada parkovišť byla naopak zrušena. Nefungují ani slibovaná odstavná parkoviště. První z nich u Malšovického stadionu bylo nevhodně umístěno z hlediska možnosti napojení na MHD. Druhé mnohem lépe položené (areál U Koruny) s přístupem k MHD je v současné době podle územního plánu tzv. areálovou komunikací a řidiči by zde neměli parkovat vůbec. Ve městě by tedy bylo potřeba vytvořit nové a vhodně položené odstavné parkoviště. Není však jednoduché takovou lokalitu najít.

5.3 Kultura, volný čas, sport a cestovní ruch

Globálním cílem pro tuto oblast je vytváření jedinečné a nezaměnitelné tváře města pro jeho obyvatele i návštěvníky. Pro hodnocení globálního cíle bylo vybráno několik následujících ukazatelů ze strategického plánu města.

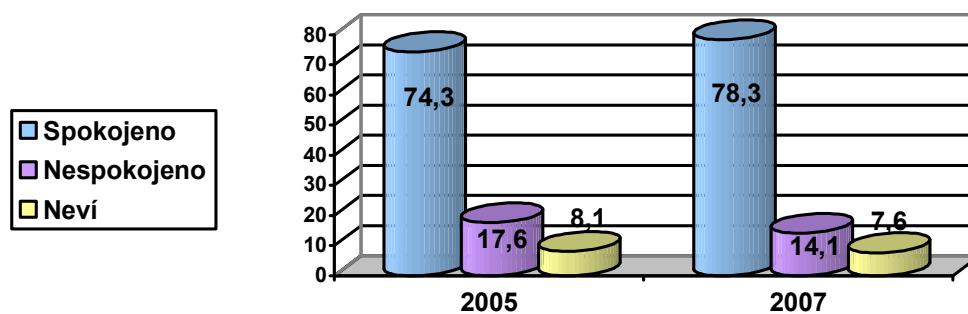
Počet návštěvníků placených akcí s ochrannou známkou Regina

V rámci programu Regina je každoročně městem vybíráno zhruba 10 nejprestižnějších kulturních, sportovních a společenských akcí a dalších 20 méně významných. Tyto akce získávají záštitu města, finanční dotace a další výhody. Při jejich výběru je dbáno na kulturní a společenský přínos pro město. Počet návštěvníků takových akcí konaných ve městě v posledních letech stoupl, což má pozitivní vliv na život ve městě.

Počet lůžekdnů za rok

Hradec Králové nabízí celkem širokou síť ubytovacích zařízení (ubytovny, hotely, penziony). Všechny tato zařízení ve městě představují zhruba 1800 lůžek. Mezi nejvýznamnější ubytovatele, co se počtu lůžek týká, patří ve městě hotely Alessadria a Černigov a kemp Stříbrný rybník, který celoročně nabízí ubytování v chatách. V nedávné době byla také dokončena rekonstrukce hotelu Grand. Celkový počet přenocování každoročně stoupá, přičemž podíl na tom mají zejména turisté z Německa, Rakouska, Polska a Slovenska.

Graf 11: Spokojenost občanů s rekreačním a sportovním vyžitím⁵²



Spokojenost občanů vybaveností pro sport a rekreaci

Ve městě nalezneme řadu sportovišť a možností pro rekreační vyžití. Funguje zde na 110 sportovních klubů a tělovýchovných jednot, které sdružují zhruba 14 500 členů. Pro rekreační vyžití slouží například plavecký bazén, aquacentrum či autokemp Stříbrný rybník.

⁵² Zdroj: Závěrečná zpráva průzkumu pro ECI

Spokojenost občanů byla prozatím sledována ve dvou průzkumech v letech 2005 a 2007. Výsledky tohoto průzkumu znázorňuje graf č.11 uvedený výše. Jak je patrné oproti roku 2005 jsou občané spokojenější s touto oblastí života.

5.3.1 Plnění jednotlivých specifických cílů

Souhrnný seznam všech specifických cílů z oblasti kultury a ostatních aktivit vidíme v následující tabulce. Její součástí je i hodnocení plnění či neplnění těchto cílů.

Tabulka 5-3: Plnění specifických cílů - Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch

Opatření	Popis specifického cíle opatření	Plnění
Podpora a rozvoj kulturního a společenského života	zkvalitnění a rozšíření zázemí pro kulturu a společenský život	ano
	zapojení podnikatelských subjektů do kulturních akcí organizovaných městem	ano
	udržení úrovně kulturních organizací zřizovaných městem	ano
	větší využití kulturních památek a veřejných prostorů při konání kulturních a společenských akcí	ano
Podpora a rozvoj sportu a sportovního vyžití	zvýšení počtu pravidelně sportujících dětí	ano
	růst finančních prostředků na sport z veřejných i soukromých zdrojů	ano
	zlepšení podmínek pro rekreační cyklistiku	ano
	větší nabídka otevřených hřišť	ano
	zlepšení infrastruktury pro sportovní vyžití	ano
Podpora a rozvoj cestovního ruchu	zvýšení návštěvnosti mimo sezónu	ne
	rozvinutí infrastruktury pro cestovní ruch	ano
	větší využití památkových objektů	ne
Podpora a rozvoj spolkového a duchovního života	rozvinutí spolkového a duchovního života ve městě	ano

Podpora a rozvoj kulturního a společenského života

Kultura a společenský život mají ve městě bohatou tradici a existuje zde možnost vyžití pro všechny věkové kategorie a různé zájmové skupiny. Pro občany je zde možnost návštěvy kina, divadla, muzea či několika mála galerií. Ve městě se koná řada festivalů, kongresů a veletrhů. Řada z nich dosahuje mezinárodní úrovně. Jedná se například o akce Divadlo evropských regionů, Jazz Goes To Town, Rock For People, Nábřeží sochařů a Nábřeží paromilů či Slavnosti královny Elišky. Seznam takových akcí se neustále rozrůstá. Důvodem je

dobré zázemí pro kulturní a společenský život poměrně velký zájem města i soukromých investorů takové akce podporovat.

Podpora a rozvoj sportu a sportovního vyžití ve městě

V Hradci Králové se setkáme téměř s všemi druhy sportů. Ačkoli ve městě žije řada sportovců, kteří byli účastníky olympijských her či mistrovství světa, je pozornost vedle vrcholového sportu věnována i rozvíjení podmínek pro sporty rekreační. Již od roku 2005 město přiděluje peníze do čtyř hlavních příspěvkových okruhů: sportovní akce, rozvoj a údržba sportovišť, sportovní činnost dětí a mládeže a vrcholový a výkonnostní sport. Rozdělení dotací pro jednotlivé okruhy zachycuje následující tabulka.

Tabulka 5-4: Výše finanční podpory pro sport 2005 - 2007

Okruhy finanční podpory	2005	2006	2007
Sportovní akce	810 000 Kč	797 300 Kč	1 242 400 Kč
Rozvoj a údržba sportovišť	2 070 000 Kč	2 195 000 Kč	2 354 700 Kč
Sportovní činnost mládeže	10 214 000 Kč	8 160 500 Kč	9 927 300 Kč
Podpora vrcholového sportu	10 000 000 Kč	63 107 000 Kč	78 442 100 Kč

Právě díky těmto příspěvkům se daří plnit cíle stanovené strategickým plánem. Roste počet registrovaných pravidelně sportujících dětí, zlepšují se podmínky pro rekreační cyklistiku, zvýšil se počet školních a dětských hřišť otevřených veřejnosti a vůbec celkově stoupá možnost sportovního vyžití ve městě a spokojenost občanů s touto oblastí.

Podpora a rozvoj cestovního ruchu

S podporou sportu a kultury také úzce souvisí podpora cestovního ruchu. Jednotlivé tyto oblasti se navzájem prolínají. Potenciál pro cestovní ruch je ve městě tedy velmi bohatý. Lidé do města krom kultury a historických památek cestují za účelem nákupů, obchodu, vzdělávání se či za zdravotní péčí. Společně s Orlickými horami a Krkonoši město vytváří druhou nejnavštěvovanější oblast po Praze. Pokud se ale přímo cestovního ruchu ve městě týká, jedná se spíše o sezónní záležitost. Návštěva památek a centra města je jistě pro každého lákavější v teplém ročním období. I většina kulturních akcí se koná během tohoto období.

Městu se tedy prozatím nedaří zcela plnit cíl zvyšování návštěvnosti mimo sezónu. Je tomu tak i přesto, že zde existuje dostatečně rozvinutá infrastruktura pro ubytování a stravování návštěvníků a další služby. Ani další cíl, kterým je zvýšení počtu vstupenek na vybrané památky, se nedaří dlouhodobě plnit.

Za účelem poskytování informací turistům, město zřizuje několik poboček Informačního centra. Podobných služeb se návštěvníkům města dostane i na Hlavním nádraží v Informačním centru ČD a také v pobočkách cestovní kanceláře B&K Tour.

Podpora duchovního a života a volnočasových aktivit

V rámci tohoto specifického cíle je sledován počet organizací podporovaných městem v jejich kulturních aktivitách. Počet těchto organizací ve městě je stabilní.

5.3.2 Návrhy a doporučení do budoucna

Kulturní a společenský život ve městě čítá řadu možností k vyžití. Za nedostatek a tedy možnost zlepšení do budoucna lze považovat malou nabídku alternativního umění ve městě. Důvodem může být nedostatek klubů, ve kterých by alternativní scény mohly rozvíjet. Podobnou situaci lze sledovat i v případě výtvarného umění a aktivit s ním souvisejících.

Také *sportovní život* má ve městě své místo. Větší pozornost by ale měla být věnována podpoře sportování mládeže. Právě ta bude v budoucnu reprezentovat město. V souvislosti s tím lze za nedostatek považovat absenci sportovních škol. Zejména je to patrné na úrovni středoškolské. Vhodné řešením by byla existence sportovního gymnázia. Celkově se organizace ve městě potýkají s nedostatkem sponzorů. Ve městě totiž chybí silná podnikatelská vrstva.

Problémem je také špatný stav některých sportovišť, nedokončený systém cyklostezek a absence venkovního koupaliště (v současnosti je již ve výstavbě). Většina těchto problémů měla být řešena již v minulosti, ale byla odložena pro náročnost investic. V některých případech by mohlo dojít k urychlení získáním soukromých investorů.

Cestovní ruch ve městě má dobré předpoklady z hlediska množství historických památek a kulturních akcí, které můžou nalákat návštěvníky města. Problémem je ale neexistence podnikatelské agentury, která by vše koordinovala, a také nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti cestovního ruchu. Městem by měl být určen marketingová agentura, která se bude věnovat vypracování vhodné propagační a komunikační kampaně pro cestovní ruch. Pokud ne, mělo by město tuto strategii alespoň vypracovat samo.

Z hlediska zázemí jsou zde také nedostatky v ubytování a stravování. Existuje sice velké množství zařízení poskytujících tyto služby, ale pouze malé procento z nich je vyššího standartu, což může odrazovat náročnější návštěvníky.

Závěr

Tato diplomová práce byla tématicky věnována problematice strategického managementu a jeho využití ve veřejném sektoru. Zvolené téma bylo zajímavé, protože od poloviny devadesátých let minulého století neustále roste význam strategického řízení a stále více územních celků ho využívá za účelem efektivního využívání zdrojů a rozvoje svého území. Využití strategického managementu a procesu plánování bylo popsáno na příkladu města Hradec Králové.

Hradec Králové patří co do počtu obyvatel a rozlohy mezi deset největších měst v České republice a je významné zejména svým vynikajícím urbanistickým řešením. Pro stávající i potencionální obyvatele a návštěvníky je přitažlivé nabídkou kulturního, společenského a sportovního vyžití, řadou nákupních příležitostí či možností vzdělávání se. Lze ho také charakterizovat jako centrum administrativy a veřejné správy, významný dopravní uzel a přirozené spádové centrum Královehradeckého kraje.

Přehled řešení

Cílem této práce bylo seznámit se s obecnými principy strategického managementu a jeho specifiky ve veřejné správě. Tyto teoretické postupy pak měly být v práci použity při analýze a hodnocení strategického managementu a plánování ve městě.

Obsahem první kapitoly byla teoretická charakteristika strategického managementu a jeho vývoje. Dále pak práce přinesla podrobnější seznámení s pojmy strategie a strategické řízení. Byly nastíněny druhy strategického řízení, typy strategií a vnější prostředí, ve kterém organizace musí fungovat při tvorbě strategického plánu. Následně byl popsán samotný proces strategického plánování.

V rámci druhé teoretické kapitoly, která se již soustředí na problematiku strategického managementu v prostředí veřejného sektoru, byl nejprve tento sektor charakterizován a také zde došlo k seznámení se s reformou veřejné správy, kterou Česká republika prošla v poměrně nedávné době. Kromě toho byly popsány rozdíly mezi managementem v sektoru veřejném a soukromém a definovány jeho modely ve veřejné správě a přístupy ke strategickému plánování. Práce se také zabývala specifiky, které má v rámci strategického managementu veřejné správy rozhodovací a kontrolní činnost. V poslední části kapitoly byl podrobněji přiblížen postup sestavování strategického plánu měst a územních celků.

První praktická část práce nám představila město a jeho magistrát. Došlo v ní k seznámení s historickým vývojem města i současnou socioekonomickou situací. Tato kapitola popsala také organizační strukturu úřadu a přinesla výčet organizací zřizovaných městem.

Další praktickou částí práce byla kapitola nazvaná analýza strategie rozvoje města, které se zaměřovala už pouze na vybrané rozvojové bloky strategického plánu. Za ty byly zvoleny urbanismus a bydlení, doprava a kultura, sport, volný čas a cestovní ruch. Než bylo přistoupeno k podrobnější analýze těchto oblastí byl nejprve popsán proces strategického plánování včetně osob a zpracovatelů plánu a souvisejících strategických dokumentů. Při samotné analýze jednotlivých rozvojových bloků pak byla nastíněna vize každé oblasti a provedena jejich SWOT analýza. Následně byly definovány opatření a specifické cíle, které mají vést k naplnění strategického dokumentu. Pro každou z rozvojových oblastí byly pak uvedeny příklady již realizovaných nebo plánovaných projektů.

V poslední praktické části práce byl hodnocen současný stav rozvoje města z hlediska plnění strategického plánu. V návaznosti na předchozí kapitolu jsou zde postupně řešeny oblasti urbanismus a bydlení, doprava a kultura, sport, volný čas a cestovní ruch. Pro všechny tyto rozvojové bloky jsou zde stručně popsány globální cíle a stav jejich plnění. Dále jsou podrobněji rozebrány jednotlivé specifické cíle a to, zda se je v současné době daří naplňovat či ne. Posledním a podstatným úkolem této kapitoly bylo provést návrhy a doporučení na změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu plnění strategického plánu. Tyto změny jsou zde navrženy pro jednotlivé specifické cíle.

Hlavní přínosy diplomové práce a doporučení pro budoucnost

Z hlediska rozvojového bloku strategického plánu *urbanismus a bydlení* lze říci, že většina ze specifických cílů je v současnosti plněna. Výjimkou je pouze snížení dopravní náročnosti území. Ta podle posledních průzkumů zaznamenala zhoršení. Ostatní opatření naopak dosahují pozitivního vývoje. Město by tedy mělo pokračovat ve svém současném rozvoji a dodržovat stávající urbanistickou koncepci. Ta prosazuje zamezení růstu města do krajiny a využití řady rozvojových a přestavbových lokalit, které jsou prozatím k dispozici. Dále by mělo být pokračováno v revitalizaci a rekonstrukci centra města včetně jeho památek a v regeneraci sídlišť v okrajových částech města, kde bydlí většina ze zdejších obyvatel. Podporu je nutno i nadále věnovat také bytové výstavbě a řešení bydlení sociálně slabších obyvatel a seniorů ve městě.

Mezi největší současné nedostatky v oblasti *dopravy* patří napojení na nadřazené dopravní síť a parkování ve městě. Problémem napojení města na silniční síť je nedořešená situace s výstavbou rychlostní komunikace R35, která by z města odvedla dopravu ze směru od Prahy a Severních Čech na Moravu. Pro lepší napojení železniční dopravy by byla nutná výstavba dvoukolejných dopravní tratě. Parkování bylo v minulosti řešeno zavedením parkovacího systému. Zatím však ve městě není i přes výstavbu parkovacích domů dostatek míst a nebyl příliš regulován ani jejich počet v centru města. Pozitivně lze hodnotit veřejnou dopravu ve městě. Ta je i nadále zapojována do rozvíjeného systému IDS a zvyšuje se její ekologičnost. Cyklistická a pěší doprava, která se vzhledem k příznivým terénním podmínkám těší velké oblibě, by měla být i nadále podporována prostřednictvím dalšího rozvoje stezek a vytvořením jejich celistvého systému. Letiště si v současné době udržuje svou kvalitu a docházelo i k zvyšování leteckého provozu. Další rozvoj ale již není dnes možný pokud nenastane změna v územním plánu města.

V rozvojovém bloku *kultura, sport, volný čas a cestovní ruch* lze jako nejvíce problematický značit právě posledně jmenovaný cestovní ruch. Ten má sice ve městě dobrou základnu z hlediska velkého počtu historických památek a kulturních akcí, avšak neexistuje zde žádná organizace, která by aktivity v této oblasti koordinovala a věnovala se propagaci města. Možnost sportovního vyžití obyvatel a návštěvníků města je v současné době dobrá. Možnosti ke zlepšení lze vidět v zavedení sportovní školy, úpravě některých sportovišť a získání nových sponzorů pro podporu vrcholového i rekreačního sportu. Kladně lze hodnotit také společenský a kulturní život ve městě. Jeho nedostatek lze vidět pouze malou nabídku alternativního umění a klubů, ve kterých by se mohlo rozvíjet.

Na závěr lze tedy říci, že Hradec Králové pracuje dle teoretických principů strategického managementu. Při sestavování strategického dokumentu bylo stanoveno poslání města, provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí, definovány globální cíle a specifické opatření vedoucí k jejich naplňování. Město také pomocí soustavy ukazatelů provádí průběžnou kontrolu plnění svých cílů.

Cíl práce, který bylo teoretické seznámení se s principy strategického managementu a jejich aplikování na příklad Hradce Králové, byl tedy naplněn.

Seznam použité literatury

Literatura

1. BAROŠ, L. a kol.: *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: MVČR, 2003. ISBN 80-239-0225-3
2. BĚLOHLÁVEK, F. a kol.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
3. BOWMAN, C.: *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1
4. DONNELLY, J. H. a spol.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
5. HALÁSKOVÁ, M.: *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. Ostrava: VŠB, 2006. ISBN 80-248-1266-5
6. HENDRYCH D.: *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-442-2
7. JOYCE, P.: *Strategic management for the public services*. Buckingham: Open University Press, 1999. ISBN 0-335-20047-8
8. KOVÁŘ F., ŠTRACH P.: *Strategický management*. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-245-0504-5
9. MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
10. OCHRANA, F.: *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-51-3
11. PEKOVÁ J., PILNÝ J., JETMAR M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5
12. REKTOŘÍK, J. a kol.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3
13. REKTOŘÍK, J. a kol.: *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. Brno: MU, 1999. ISBN 80-210-2126-8

14. STŘÍTESKÁ, M.: Balanced scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů (Dizertační práce). Pardubice: UPCE, 2008.
15. ŠILHÁNKOVÁ, J.: *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: UPCE, 2007. ISBN 978-80-7395-019-4
16. VEBER J.a kol.: *Management II*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-406-2
17. WRIGHT, G., NEMEC, J.: *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70

Internet

18. www.czso.cz
19. www.hrdeckralove.czso.cz
20. www.hrdeckralove.org
21. www.timur.cz

Ostatní zdroje

22. Integrovaný plán rozvoje města Hradec Králové
23. Profil města Hradec Králové 2006
24. Profil města Hradec Králové 2008
25. Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2020

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1-1: STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ CYKLUS A JEHO FÁZE	18
OBRÁZEK 1-2: VZTAHY MEZI JEDNOTLIVÝMI PLÁNY	19
OBRÁZEK 2-1: ČLENĚNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY	21
OBRÁZEK 2-2: PŘÍMÁ A ZPĚTNÁ VAZBA V SYSTÉMU ŘÍZENÍ	27
OBRÁZEK 2-3: POSTUP PŘI ROZHODOVACÍ ČINNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	27
OBRÁZEK 2-4: PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	34
OBRÁZEK 3-1: KATEDRÁLA SV. DUCHA NA VELKÉM NÁMĚSTÍ	35
OBRÁZEK 3-2: BUDOVA GYMNÁZIA J. K. TYLA	36
OBRÁZEK 3-3: RADIÁLNĚ OKRUŽNÍ SYSTÉM HRADCE KRÁLOVÉ	38
OBRÁZEK 3-4: BUDOVA MAGISTRÁTU MĚSTA	39
OBRÁZEK 3-5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU	41
OBRÁZEK 3-6: KATASTRÁLNÍ ÚZEMÍ MĚSTA	43
OBRÁZEK 3-7: LOGA A BUDOVY VÝROBNÍCH SPOLEČNOSTÍ VE MĚSTĚ	48
OBRÁZEK 4-1: TERMINÁL HROMADNÉ DOPRAVY	66
OBRÁZEK 4-2: ZREKONSTRUOVANÝ SÁL BUDOVY FILHARMONIE	69
OBRÁZEK 4-3: NOVÉ HLEDIŠTĚ KLICPEROVA DIVADLA	69
OBRÁZEK 4-4: VÝSTAVNÍ PROSTORY STUDIA BESEDA	70
OBRÁZEK 4-5: SPORTOVNÍ HALA TŘEBEŠ	70

Seznam tabulek

TABULKA 1-1: SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH ETAP VÝVOJE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	14
TABULKA 3-1: VÝVOJ POČTU OBYVATEL MĚSTA A OKOLÍ 1869 - 1950	37
TABULKA 3-2: ORGANIZACE ZŘIZOVANÉ MĚSTEM	42
TABULKA 3-3: OBYVATELSTVO DLE EKONOMICKÉ AKTIVITY	45
TABULKA 3-4: STRUKTURA OBYVATEL DLE NEJVYŠŠÍHO DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ	46
TABULKA 3-5: PŘÍJMY ROZPOČTU MĚSTA 2007-2012	49
TABULKA 3-6: VÝDAJE ROZPOČTU MĚSTA 2007-2012	50
TABULKA 3-7: VÝVOJ ZADLUŽENOSTI MĚSTA	51
TABULKA 4-1: PRŮBĚH TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU MĚSTA	53
TABULKA 4-2: ORGANIZACE A SKUPINY PODÍLEJÍCÍ SE NA TVORBĚ STRATEGICKÉHO PLÁNU	54
TABULKA 4-3: STRATEGICKÉ DOKUMENTY JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍ	55
TABULKA 4-4: PROVÁZANOST IPRM A SPRM	58
TABULKA 4-5: OPATŘENÍ A SPECIFICKÉ CÍLE OBLASTI URBANISMUS A BYDLENÍ	62
TABULKA 4-6: OPATŘENÍ A SPECIFICKÉ CÍLE OBLASTI DOPRAVA	65
TABULKA 4-7: OPATŘENÍ A SPECIFICKÉ CÍLE OBLASTI KULTURA, SPORT, VOLNÝ ČAS A CESTOVNÍ RUCH	68
TABULKA 5-1: PLNĚNÍ SPECIFICKÝCH CÍLŮ - URBANISMUS A BYDLENÍ	72
TABULKA 5-2: PLNĚNÍ SPECIFICKÝCH CÍLŮ - DOPRAVA	76

TABULKA 5-3: PLNĚNÍ SPECIFICKÝCH CÍLŮ - KULTURA, VOLNÝ ČAS, SPORT, CESTOVNÍ RUCH	81
TABULKA 5-4: VÝŠE FINANČNÍ PODPORY PRO SPORT 2005 - 2007	82

Seznam grafů

GRAF 1: VÝVOJ POČTU OBYVATEL 1990-2007	44
GRAF 2: VĚKOVÁ STRUKTURA OBYVATELSTVA DLE POHLAVÍ	45
GRAF 3: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ DLE VĚKOVÝCH SKUPIN	46
GRAF 4: EKONOMICKY AKTIVNÍ OBYVATELSTVO DLE OBORŮ ČINNOSTÍ	47
GRAF 5: STRUKTURA EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ DLE OBORU	48
GRAF 6: VÝVOJ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ MĚSTA	50
GRAF 7: ZADLUŽENOST MĚSTA	51
GRAF 8: SPOKOJENOST OBČANŮ S KVALITOU ŽIVOTA VE MĚSTĚ	72
GRAF 9: SPOKOJENOST OBČANŮ S ŽIVOTEM V JEDNOTLIVÝCH MĚSTSKÝCH ČÁSTECH	74
GRAF 10: PODÍL JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ DOPRAVY NA PŘEPRAVĚ VE MĚSTĚ	78
GRAF 11: SPOKOJENOST OBČANŮ S REKREAČNÍM A SPORTOVNÍM VYŽITÍM	80

Seznam příloh

PŘÍLOHA A: SEZNAM ČLENŮ ZASTUPITELSTVA MĚSTA	91
--	----

Příloha A: Seznam členů zastupitelstva města

ČLENOVÉ ZASTUPITELSTVA	POLITICKÁ PŘÍSLUŠNOST
Ing. Zdeněk CVEJN	ODS
Ing. Otakar DIVÍŠEK (primátor města)	ODS
Bc. Rudolf DUS	ČSSD
Ing. Pavla FINFRLOVÁ (náměstkyně primátora)	ODS
MUDr. Zdeněk FINK	bez PP, zvolen za HDK
Ing. Alois HAVRDA	bez PP, zvolen za KSČM
Doc. MUDr. Leoš HEGER, CSc.	bez PP, zvolen za ODS
Ing. Boris HERMAN (náměstek primátora)	ODS
MUDr. Emil JAROŠ, Ph.D.	ODS
Milan JAROŠ	ČSSD
Ing. Rostislav JIREŠ	ČSSD
Ing. Václav KOUTNÍK	ODS
RNDr. Jaroslav KUBICA	ČSSD
Petr LUSKA	ČSSD
Ing. Josef MALÍŘ (náměstek primátora)	VPM
MUDr. Jan MICHÁLEK	ODS
Mgr. Jiří MORÁVEK	bez PP, zvolen za KSČM
Ing. Libor NEJEDLÝ	KSČM
PhDr. Bc. Jiří NOSEK	ČSSD
Ing. Hana ORGONÍKOVÁ	ČSSD
Ing. Pavel RAMBOUSEK	ODS
Ing. Jan RUBÁČEK	ODS
Ing. Martin SOUKUP (náměstek primátora)	ODS
Mgr. Vladimír SPRINGER	bez PP, zvolen za HDK
JUDr. Pavel STANĚK	ODS
Josef ŠEJVL	ODS
Doc. Ing. arch. Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ, Ph.D.	VPM
Ladislav ŠKORPIL	bez PP, zvolen za ODS
Mgr. Táňa ŠORMOVÁ	bez PP, zvolena za KSČM
Ing. Lubomír ŠTĚPÁN	KSČM
Mgr. Naďa ŠTĚRBOVÁ	ODS
Ing. Radomír TYLŠ	ODS
JUDr. Arnošt URBAN	bez PP, zvolen za HDK
Ing. Oldřich VLASÁK	ODS
MUDr. Tomáš VRBICA	ODS
Mgr. Ladislav ZEMAN	bez PP, zvolen za VPM
Ing. arch. Lenka ZÍDKOVÁ	ODS