

**Západočeská univerzita v Plzni**  
**FAKULTA PRÁVNICKÁ**

**Diplomová práce**

**Strategické řízení ve veřejné správě**

**Zpracovala: Bc. Zdeňka Němcová, MSc., MBA**

**Plzeň 2018**

# PROHLÁŠENÍ

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala, způsobem pro vědeckou práci obvyklým.“

.....  
Bc. Zdeňka Němcová, MSc., MBA

V Plzni 29. března 2018

## PODĚKOVÁNÍ

Úvodem mé práce bych chtěla poděkovat JUDr. Tomáši Loudovi, CSc. vedoucímu mé diplomové práce, že mi korigoval mé tvůrčí úsilí.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta právnická  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeňka NĚMCOVÁ, MSc**  
Osobní číslo: **R16N0030P**  
Studijní program: **N6807 Veřejná správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Název tématu: **Strategické řízení ve veřejné správě**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

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

1. Úvod
2. Teoretické pojetí
3. Právní předpoklady pro strategické řízení ve veřejné správě
4. Charakteristika vybrané obce Plzeň
5. Strategické řízení v městě Plzni
6. Vize města Plzně
7. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**viz zvláštní seznam**

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání diplomové práce: **31. března 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2018**



Doc. JUDr. Jan Pauty, CSc.  
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. července 2017

## Obsah:

1. Úvod.....	1
1.1 Vymezení řešeného problému.....	2
1.2 Smysl a cíle diplomové práce .....	3
2. Teoretické pojetí .....	4
2.1. Úvod do strategického řízení a vysvětlení základních pojmů.....	4
2.1.1 Historie strategického plánování .....	7
2.1.2 Historie strategického plánování ve světě .....	8
2.1.3. Historie strategického plánování v České republice .....	8
2.2 Strategické řízení ve veřejné správě.....	10
2.3 Vliv politiky na strategické řízení ve veřejné správě .....	13
2.4 Proces strategického plánování .....	14
2.4.1 Strategické cíle .....	16
2.4.2 Strategická analýza .....	17
2.4.3 Výzkum .....	17
2.4.4 Formulace návrhu strategie .....	18
2.4.5 Doporučení pro implementaci .....	18
3. Právní předpoklady pro strategické řízení ve veřejné správě .....	19
3.1 Strategické řízení a plánování ve veřejné správě .....	19
3.2 Zákonný rámec pro strategii ve veřejné správě.....	20
3.3 Metodika přípravy veřejných strategií .....	21
4. Charakteristika vybrané obce Plzeň.....	22
4.1 Obec Plzeň .....	22
4.2 Magistrát města Plzně .....	26
4.3 Strategické dokumenty města Plzně.....	27
4.3.1 Územní plán.....	27

4.3.2 Program rozvoje města Plzně .....	28
4.3.3. Zhodnocení .....	32
5. Strategické řízení v městě Plzni.....	34
5.1 Návrh zadání Strategického plánu města Plzně .....	35
5.1.1 Organizační zabezpečení strategického plánu.....	38
5.1.2. Finanční zabezpečení zpracování strategického plánu.....	39
5.1.3 Právní rámec tvorby strategického plánu .....	39
5.1.4 Analytická část .....	40
5.2 Realizace návrhové části strategického plánu města Plzně.....	47
5.2.1 Struktura návrhové části strategického plánu .....	47
5.2.2 Implementace strategického plánu .....	49
5.2.2.1 Akční plán.....	49
5.2.2.2 Implementační struktura .....	49
5.2.3 Evaluace strategického plánu .....	50
5.3. SEA- strategic environmental assessment .....	51
5.4. Strategické řízení Magistrátu města Plzně .....	53
5.4.1 Integrovaný systém řízení 2003 – 2007.....	54
5.4.1.1 Rok 2003.....	54
5.4.1.2 Rok 2004.....	54
5.4.1.3 Rok 2005.....	55
5.4.1.4.Rok 2006.....	56
5.4.1.5. Rok 2007.....	56
5.4.2 Integrovaný systém řízení -současný stav - rok 2018 .....	57
5.5 Shrnutí a zhodnocení.....	58
6. Vize města Plzně.....	60
6.1 Vize města Plzně v oblasti strategického řízení.....	60
6.2 Vize Magistrátu města Plzně.....	63

6.2.1 Zavedení systému SMART CITY na Úřadu správních agend MMP .....	64
6.2.2 Zavedení modelu EFQM .....	70
6.2.2.1 Realizace činností a zpracování výstupů .....	71
6.2.2.2 Úvodní proškolení.....	72
6.2.2.3 Provedení hodnocení organizace dle modelu EFQM .....	72
6.2.2.4 Zpracování sebehodnotící zprávy .....	73
6.2.2.5 Informace o výsledcích .....	73
6.2.2.6 Realizace Akčního plánu zlepšování úřadu .....	73
6.2.2.7 Certifikace modelu EFQM.....	74
6.2.3 Shrnutí .....	75
7. Závěr .....	76
8. Resumé.....	78
9. Seznam použité literatury .....	80
10. Interní dokumenty MMP .....	82
11. Internetové zdroje .....	83
12. Seznam zkratk .....	85
13. Seznam odborných konzultantů.....	86
14. Seznam obrázků.....	86



# 1. Úvod

Pro tuto diplomovou práci jsem si zvolila téma „**Strategické řízení ve veřejné správě**“. Cílem je přiblížit pohled na strategické řízení jako takové, zejména zhodnotit strategické řízení ve veřejné správě, zda je vůbec reálné jej ve veřejné správě aplikovat. Jakým způsobem je tedy aplikovatelné v prostředí veřejné správy. Jakub Slavík ve své knize uvádí, že nástroje a zákonitosti manažerské vědy platí nejen v komerční sféře, ale i ve veřejné správě, a to i se všemi jejich specifiky.<sup>1</sup> Pro konkrétní přiblížení a zhodnocení strategického řízení ve veřejné správě jsem si vybrala jako konkrétní příklad město Plzeň, potažmo Magistrát města Plzně.

V první kapitole popisují hlavní smysl této práce a její cíl. Zejména se snažím zhodnotit potenciál strategického řízení ve veřejné správě, potažmo v obci Plzeň a Magistrátu města Plzně. Hlavním cílem této práce je zhodnocení současného stavu strategického řízení ve městě Plzni, zhodnocení současného stavu strategického řízení Magistrátu města Plzně, vize města Plzně a MMP v oblasti strategického řízení a návrhy změn a jejich zdůvodnění.

V druhé kapitole přibližují několik teoretických pojetí strategického řízení, jeho historii jak ve světě, tak v ČR, strategické řízení ve veřejné správě, vliv politiky na strategické řízení. Zároveň jsem přiblížila samotný proces strategického řízení, který se snažím podrobně vysvětlit.

V třetí kapitole zhodnocuji právní předpoklady pro strategické řízení ve veřejné správě, konkretizuji legislativu, která přímo souvisí se strategickým řízením, zejména metodiku přípravy veřejných strategií, kterou obce v současné době využívají.

Ve čtvrté kapitole charakterizují vybranou obec Plzeň, popisují její zásadní strategické dokumenty, kdy vybírám dva základní, s kterými pracuji v dalších částech této práce. Následně hodnotím jejich přínos.

V páté kapitole analyzuji strategické řízení v obci Plzeň v současném volebním období, zejména zadání návrhu nového Strategického plánu města Plzně, jeho analytickou a návrhovou část, zejména plánovaný postup při samotné implementaci. Dále se v této kapitole zabývám strategickým řízením na Magistrátu města Plzně, které bývá často opomíjeno. Závěrem

---

<sup>1</sup> SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

této kapitoly je shrnutí současného stavu strategického řízení v Plzni, a to zejména zavedení Integrovaného systému řízení.

V šesté kapitole se snažím popsat vize města Plzně v oblasti strategického řízení, jakým směrem se bude město vydávat, jak vidí občané Plzeň v roce 2035. Dále vize Magistrátu města Plzně, kde navrhuji zavedení systému EFQM, který by mohl plynule navázat na již zavedený Integrovaný systém řízení a Smart city Úřadu správních agend.

## 1.1 Vymezení řešeného problému

Jak jsem již uvedla v úvodu cílem této práce je vyhodnotit potenciál a meze strategického řízení ve veřejné správě v ČR, potažmo v obci Plzeň. Hlavní cílem současného politického vedení města Plzně, tedy jednou z korporátních strategií je, aby Plzeň byla místem příjemného bydlení, ale i dobrým místem pro život. V programovém prohlášení koalice pro období 2014-2018 je vycházeno z řad koncepčních materiálů, které byly schváleny již v předchozích volebních obdobích naprostou většinou členů zastupitelstva napříč politickým spektrem. Jedná se například o návrh nového územního plánu, koncepci bezpečnosti, bytové, dopravní, kulturní i sociální politiky, životního prostředí či střednědobého plánu investic. Základním dokumentem pro dlouhodobé záměry města je současný Program rozvoje města Plzně a bude jím nový Strategický plán města Plzně.<sup>2</sup>

Město Plzeň nemá v současné době aktuální Strategický plán. Program rozvoje města Plzně je již zastaralý a neodpovídá současným trendům. V současné době je prioritou města schválení nového Strategického plánu města a zabývat se strategickým řízením i v rámci samotného Magistrátu města Plzně, kterým se Program rozvoje, potažmo Strategický plán nezabývá. Z tohoto úhlu pohledu bych viděla za přínos zavedení modelu EFQM, který poskytuje ucelený pohled na organizaci. Zavedením řady nástrojů a metod řízení se budeme snažit dosáhnout excelentní organizace. Jedná se o sebehodnotící model, který umožňuje organizacím vytvořit si komplexní obraz o svém celkovém zdraví v daném čase. Poskytuje cennou

---

<sup>2</sup> Programové prohlášení koalice – 2014-2018 – interní dokument MMP

zpětnou vazbu k účinnosti a účelnosti přístupů napříč všemi činnostmi organizace, je mocnou hybnou silou systematického zlepšování.<sup>3</sup>

## 1.2 Smysl a cíle diplomové práce

Jak jsem již výše uvedla je smyslem této diplomové práce přiblížit proces (návrh zadání, analytická část, návrhová část) schválení nového Strategického plánu v městě Plzni a jeho následnou implementaci. Dalším cílem je zavedení systému EFQM na Magistrátu města Plzně a zavedení systému Smart city, jako jednu z forem strategického řízení ve veřejné správě.

Tedy je smyslem této práce formulace strategie v městě Plzni na období 10-15 let, zejména je důležité, aby v této strategii pokračovala i další politická garnitura. Na podzim 2018 se uskuteční komunální volby. 4 leté volební období bývá pro oblast strategického plánování problém. Nebylo by vhodné tento plán měnit s ohledem na možné čerpání dotací z Evropské unie a plánovaného rozpočtového výhledu.

Za důležitý cíl této práce je možnost zavedení Modelu excelence EFQM na MMP a modelu Smart city v Úřadu správních agend na Magistrátu města Plzně. Město se spíše zabývá strategickým řízením pro celé město, ale opomíjí Magistrát města Plzně. Z mého pohledu je nutností také řešit strategické řízení ze strany úředníku vůči zákazníkovi-občanovi.

### **Hlavní cíle:**

- Zhodnocení současného strategického řízení v městě Plzni
- Zhodnocení současného strategického řízení Magistrátu města Plzně
- Vize města Plzně v oblasti strategického řízení
- Vize Magistrátu města Plzně v oblasti strategického řízení
- Zdůvodnění realizovat změny

---

<sup>3</sup>*Hodnocením k excelenci: praktický návod na úspěšné plánování, provádění a přezkoumávání strategie hodnocení vaší organizace.* Praha: Česká společnost pro jakost, 2014, 2 s. ISBN 978-90-5236-763-7.

## 2. Teoretické pojetí

### 2.1. Úvod do strategického řízení a vysvětlení základních pojmů

Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení. **Strategické řízení** v organizaci zajišťuje, že se věci nedějí náhodně ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace (tzv. governance) a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace. **Strategické řízení** je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace.<sup>4</sup>

„**Strategické řízení** je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt. Vlastní firemní záměry je nutné vždy srovnávat s ostatními subjekty, s nimiž je firma v neindiferentním vztahu, tj. s kooperujícími či konkurujícími podniky.“<sup>5</sup>

Strategické řízení můžeme rozdělit na tzv. pravé strategické řízení, které je založeno na protikladném vztahu subjektů, kdy subjekt získává svoji výhodu na úkor jiného či jiných subjektů. Typickým odvětvím, kde dosud převažuje pravé strategické řízení je vojenství, zatímco v kultivovaných tržních ekonomikách má strategické řízení podobu nepravou. To znamená, že konkurence je nahrazena ekonomickou soutěží a komparativní efekt podnik získává svojí lepší funkčností oproti ostatním soutěžícím.“<sup>6</sup>

Strategické řízení, tak jak jej v současnosti obvykle chápeme, představuje souhrn manažerských aktivit zaměřených zejména na:

- definování vize, poslání a elementárních principů a hodnot organizace
- dlouhodobých záměrů (cílů) vedoucích k naplnění vize a poslání
- a cest (strategií), jakými má být těchto cílů dosaženo

<sup>4</sup>Strategické řízení (Strategic Management) - ManagementMania.com [online][cit. 2018-01-25] <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

<sup>5</sup> Strategické řízení [online] [cit. 2018-01-25] [http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html)

<sup>6</sup> Strategické řízení [online] [cit. 2018-01-25] [http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html)

Optimální model strategického řízení, vhodný pro všechny typy a velikosti organizací patrně neexistuje - každá organizace musí pečlivě uvážit faktory ovlivňující její vlastní existenci a nalézt si svůj vlastní model.<sup>7</sup>

**Strategie** vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.<sup>8</sup>

Ivana Tichá uvádí, že strategické rozhodování je rozhodování o tom, jak se dostat z bodu A do bodu B a strategické plánování vymezuje detaily postupu.<sup>9</sup>

**Řízení strategie** je zpětnovazebně uzavřeným procesem, kdy každá část systému ovlivňuje všechny ostatní části.<sup>10</sup>

Proces strategického řízení má zpravidla tři základní fáze, které na sebe navzájem navazují (viz obrázek níže):

- Strategická analýza
- Tvorba strategie
- Implementace strategie

---

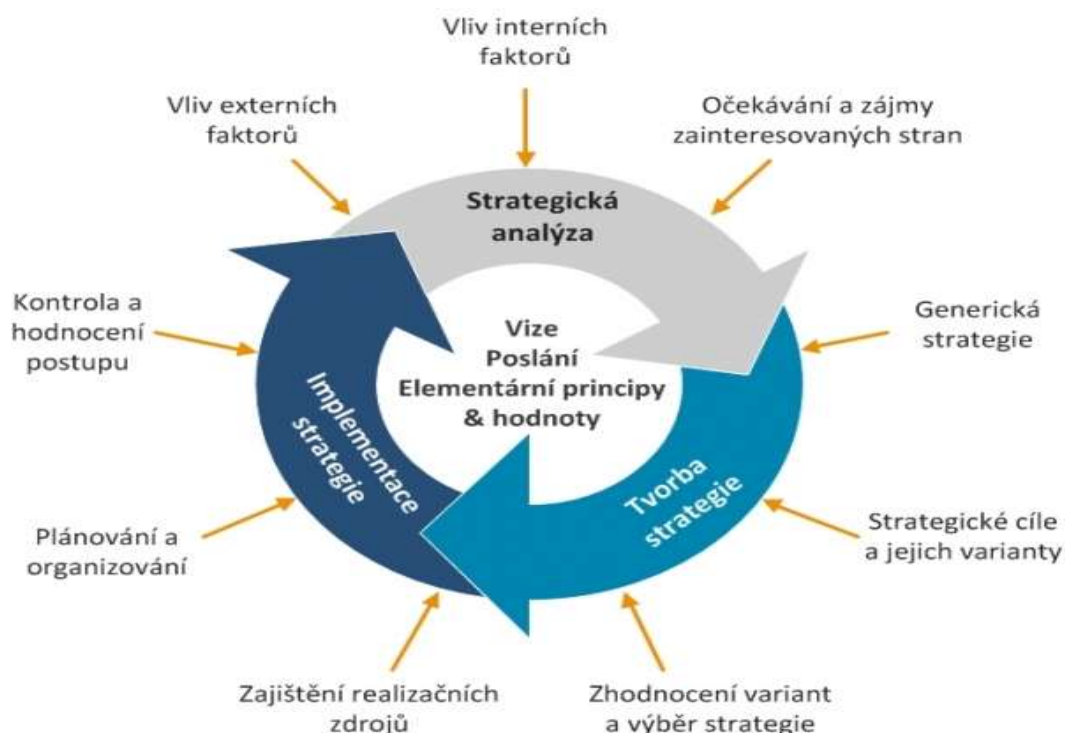
<sup>7</sup> Strategické řízení | Knowhow | MBP Consulting - Your Project Management Partner [online] *Modifikace článku pro časopis Moderní řízení 06/2012: Strategické projektové řízení - Moderní řízení* [75.49kB] [cit. 2018-01-25] <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

<sup>8</sup> HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

<sup>9</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

<sup>10</sup> KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1. Str.47

Obrázek1.1 Strategické řízení jako kontinuální proces<sup>11</sup>



Zdroj:MBP Consulting

Literatura se často shoduje na tom, že strategické řízení v podstatě vychází ze strategického plánování. Přesto je nutné tyto pojmy oddělovat. Bryson uvádí, že strategické řízení je širší pojem než strategické plánování. „Jde o integraci strategického plánování a implementaci skrze organizaci a průběžnou cestu k naplnění mise, mandátu a tvorbu veřejné hodnoty (public value).“<sup>12</sup>

Podobně se vyjadřují i Košťan a Šuleř – Cyklus strategického plánování, kde vnímají strategické plánování jako první fázi strategického řízení. Zajímavý pohled nabízí Bovaird a Löffler, kteří jsou ve shodě, že strategické plánování má užší roli než řízení, ale rozvádí strategické řízení do dalších oblastí, kde chápou řízení marketingu, financí, informačních a ko-

<sup>11</sup>Strategické řízení | Knowhow | MBP Consulting - Your Project Management Partner [online] *Modifikace článku pro časopis Moderní řízení 06/2012:Strategické projektové řízení - Moderní řízení* [75.49kB] [cit. 2018-01-25] <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

<sup>12</sup>BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011, s. 26-27. ISBN 9780470392515

munikačních technologií, lidských zdrojů, kvality, procesů i inspekce a auditu jako funkci strategického řízení.<sup>13</sup>

Nyní bych krátce popsala strategické plánování jako první fázi strategického řízení. Už víme, že se nejedná o stejný pojem jako strategické řízení, ale stále jsme si pozitivně nevymezili pojem strategického plánování.<sup>14</sup> Jedná se tedy o: „Uvažující, disciplinovaný přístup k produkci fundamentálních rozhodnutí a akcí, které tvoří návod, co daná organizace je, co dělá a proč.“<sup>15</sup> Jednoduše řečeno jde o uvědomění se stavu, kde se organizace nachází, kam pomocí vize, mise a cílů směřuje a jak se k danému cíli pomocí formulace strategie dostane. Se zaměřením na výkonnou moc pak využijme definici v oblasti veřejné politiky, kde se strategické plánování definuje jako „projekční systémově orientovaná činnost vlády“.<sup>16</sup>

### 2.1.1 Historie strategického plánování

V obecné rovině můžeme plánování strategické charakterizovat jako nástroj sloužící k rozvoji jakékoli organizace. Plánování a zejména to strategické plánování, které se týká měst nebo regionu se liší od plánování soukromých podniků nejen vymezenými cíly a metodami, ale také tím, že předmět, kterým se zabývá, je podstatně složitější, hned od počátku do něj vstupuje více různých zájmů a vzhledem k rozmanitosti a komplexnosti, týkající se téměř všech sfér společenské existence a fungování, v něm probíhá exaktně podstatně více procesů. Existují pro něj různé možnosti řešení a různé časové horizonty. Mnoho hmatatelných kořenů strategického plánování sahá daleko do historie. Slova jako strategie a taktika se objevovaly již v předcházejících staletích zejména v souvislosti s válkami a armádami.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> BOVAIRD, Tony a LÖFFLER, Elke. Public management and governance. New York: Routledge, 2009, s. 59-77. ISBN 9780415430432. 23

<sup>14</sup> DERMEK M. Diplomová práce – Strategické řízení a jeho potenciál a meze ve veřejné správě-Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, Veřejná ekonomika 2013, vedoucí práce Ing. David Špaček, Ph.D.

<sup>15</sup> BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011, s. 8. ISBN 9780470392515

<sup>16</sup> DRHOVÁ, Zuzana, OCHRANA, František, ed. *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Praha: Matfyzpress, 2010.s.26 ISBN 9788073781309.

<sup>17</sup> SOBOTKA J. Diplomová práce – Plán strategického rozvoje vybraného regionu – Karlovarský kraj ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, Fakulta právnická, katedra veřejné správy 2013, vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

### 2.1.2 Historie strategického plánování ve světě

Samotná metoda strategického plánování byla poprvé použita ve vojenství, konkrétně v armádě USA za druhé světové války. Další oblastí, kde se začalo zavádět strategické plánování, byl management firem. Počátky strategického plánování ve firmách se datují přibližně od první poloviny 70. let 20. století, kdy se tento obor objevil a začal rozvíjet na Harvard Business School. Metoda strategického plánování byla však využívána a přizpůsobována pro potřeby soukromých společností a firem. Několik dalších let trvalo, než se vlastní strategické plánování přesunulo do oblasti rozvoje území, kde bylo zprvu používáno k rozdělení území na průmyslové části a části k bydlení, což bylo v té době spjato právě s ekonomickým rozvojem soukromého sektoru. Zasloužil se o to zejména ústav mezinárodních vztahů na Stanfordu. Jak uvádí Vozáb<sup>18</sup> je podstatou strategického plánování soukromých společností vytyčení cíle (který je v zásadě dopředu určen) a následné kroky vedou k splnění tohoto cíle, zatímco v oblasti rozvoje území vedou aktéři spor o řadu cílů a zájmů (které jsou často protikladné) a podstatou strategického plánování je vytyčení těch cílů, které jsou kritické (respektive prosaditelné jednotlivými aktéry). Základní rysy a struktura jsou však v obou oblastech přinejmenším obdobné. Přejít od strategického plánování soukromých společností k strategickému plánování rozvoje území nebyl automatický, jelikož podstata strategického plánování v této oblasti byla poněkud odlišná. Výrazněji se strategické plánování v oblasti regionálního rozvoje začalo prosazovat až v 80. letech 20. století, kdy se začalo používat jako pomoc obcím v dalším rozvoji. Přejít od strategického plánování soukromých společností k strategickému plánování rozvoje tedy probíhal zejména v USA, kde města čelila specifickým problémům. Teprve poté došlo k přesunu myšlenky strategického plánování do Evropy.<sup>19</sup>

### 2.1.3. Historie strategického plánování v České republice

Do střední a východní Evropy vstupuje strategické plánování až v 90. letech, kde se poměrně rychle rozšířilo a stalo se součástí regionální a městské správy. Hlavně na konci dvacátého století došlo pak k hromadné tvorbě strategických plánů v ČR. Zásadně významným a

---

<sup>18</sup> VOZÁB, J. Strategické plánování rozvoje měst v České republice. Disertační práce. Praha: Karlova universita. Přírodovědecká fakulta. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 1999. Vedoucí práce Prof. RNDr. Martin Hampl, DrSc.

<sup>19</sup>SOBOTKA J. Diplomová práce – Plán strategického rozvoje vybraného regionu – Karlovarský kraj ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, Fakulta právnická, katedra veřejné správy 2013, vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.



neopomenutelným impulsem pro rozvoj strategického plánování je podle Tosicse<sup>20</sup> globalizace. Kdy je v poměrně liberálních podmínkách a díky rychlým technologickým změnám zejména v otevřených demokratických zemích velmi obtížné pro centrální vlády ovlivňovat ekonomiku. Následkem je určitý logický růst významu nižších úrovní, zejména na úrovni obcí (vč. měst). Obce si začínají růst tohoto významu uvědomovat a zejména na své nejbližší významově podobné obce a města nahlízejí jako na konkurenci. V této situaci může municipalitám významně pomoci strategické plánování, díky kterému si vydefinují své silné a slabé stránky, dojde také k vymezení kritických problémových oblastí a k ujasnění směrů dalšího rozvoje atd.<sup>21</sup>

V. Šilhánková<sup>22</sup> uvádí, že v polovině devadesátých let minulého století převažovalo v postupech strategického plánování především ekonomické hledisko a hlavním cílem byl rozvoj ekonomický. V menší míře se uplatňoval postup sociogeografický, který souborem určitých kroků sledoval zlepšení sociálně ekonomického prostředí celého řešeného území. Na přelomu tisíciletí se do principů a metod strategického plánování, podobně jako do územního plánování, vložila tematika udržitelného rozvoje. V praxi se používá označení místní Agenda 21, nebo také často ve zkratce MA 21.

Strategické plánování se tedy stalo velmi populárním zejména na samotném přelomu dvacátého a jednadvacátého století. Jedním z důvodů vzniku velkého množství strategických dokumentů bylo tedy uvědomění si představitelů obcí o potřebnosti dlouhodobého dokumentu rozvoje obce, zmíněno již v předchozím odstavci. Další strategické plány vznikaly i v souvislosti s možností čerpání prostředků z Evropské unie, kdy toto čerpání bylo podmíněno vypracováním strategického dokumentu.<sup>23</sup>

Jako shrnutí, uvádím tedy mezi ty nejpodstatnější důvody následující skutečnosti a okolnosti:<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> TOSICS, I. Strategic Planning in European Cities. Budapest: Metropolitan Research Institute, 2003

<sup>21</sup> SOBOTKA J. Diplomová práce – Plán strategického rozvoje vybraného regionu – Karlovarský kraj ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, Fakulta právnická, katedra veřejné správy 2013, vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

<sup>22</sup> ŠILHÁNKOVÁ, V. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Vyd. 1. Pardubice: Universita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.

<sup>23</sup> ŠILHÁNKOVÁ, V. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Vyd. 1. Pardubice: Universita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4 v kombinaci s MAIER, K. Strategické plánování a programové rozvojové dokumenty obcí a regionů. Územní rozvoj. 1997, roč. IV., č. 6. 5

<sup>24</sup> SOBOTKA J. Diplomová práce – Plán strategického rozvoje vybraného regionu – Karlovarský kraj ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, Fakulta právnická, katedra veřejné správy 2013, vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

- v druhé polovině devadesátých let jisté zklamání z neúspěšné realizace opatření, které byly obsaženy v územních plánech – reakcí byla snaha o doplnění nebo nahrazení územního plánování plánováním strategickým<sup>25</sup>
- otevírající se možnost čerpání dotací z Evropské unie, kde v mnoha dotačních titulech bylo čerpání podmíněno existencí strategického dokumentu, který definoval potřebnost prostředků v konkrétní oblasti
- uvědomění představitelů obcí o potřebnosti dlouhodobého dokumentu rozvoje obce
- v neposlední řadě také určitá popularizace strategického plánování (příklady správného a úspěšného použití strategického plánování)<sup>26</sup>
- zavádění strategických dokumentů napomohl také dotační titul v rámci Programu obnovy venkova, kdy byly dotovány integrované projekty venkovských mikroregionů.

## 2.2 Strategické řízení ve veřejné správě

Existuje nepřehledné množství literatury, ze které lze čerpat teoretické a aplikované základy strategického řízení zejména podnikatelské sféry. Veřejný sektor postupně, s cílem dosahování vyšší kvality, přebírá metody a techniky řízení ze soukromého sektoru. Strategické řízení se ve veřejné správě začalo uplatňovat později než v soukromém sektoru. Strategické plánování<sup>27</sup> se stalo ze systémového a metodického hlediska integrální součástí strategického řízení ve veřejné správě, kdy na základě formulování rozvojových problémů jsou rozpracovány dlouhodobé cíle a navrhovány cesty k jejich naplnění.<sup>28</sup>

A.Kerlinová ve své knize uvádí, že se objevují tendence zmodernizovat a zefektivnit veřejnou správu.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> MAIER, K. Strategické plánování a programové rozvojové dokumenty obcí a regionů. Územní rozvoj. 1997, roč. IV., č. 6. 6

<sup>26</sup> PERLÍN, R., BIČÍK, I. Strategický plán mikroregionu. Vyd.1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2002. 52 s. ISBN 8090309305.

<sup>27</sup> Ve veřejné správě je někdy využíván termín programování

<sup>28</sup> KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1.

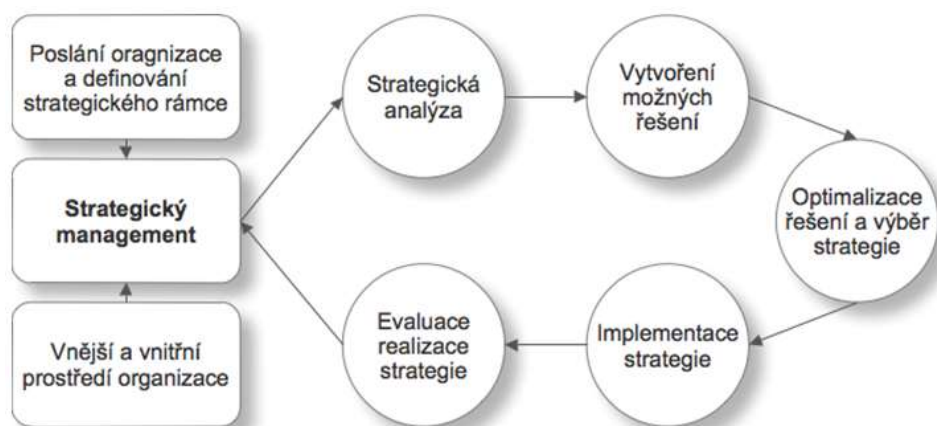
<sup>29</sup> KERLINOVÁ, Alena. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-807204-873-1.

Strategické plány ve veřejné správě s vymezením dlouhodobého rozvoje mají společensko-politickou, systémovou a věcnou dimenzi. Z hlediska společensko-politické dimenze se jedná o jednak politický konsensus napříč politickými stranami vzhledem k délce volebního cyklu a programovacího období. Časté změny by negativně působily nejen na stanovené cíle, ale i na hospodaření veřejných rozpočtů. Proto by měla být dosažena politická shoda, aby při změně politické strany ve vedení nedocházelo ke změnám strategie.<sup>30</sup>

### Strategické řízení

Strategické řízení, uskutečňované volenými politiky, případně i top managementem úřadu, zahrnuje aktivity, zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje organizace, na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji (včetně lidských) a rovněž na soulad mezi organizací a prostředím, v němž existuje. Pro správné fungování organizace je vždy nezbytné, aby byla strategie organizace jasná a zřetelná, a to jak k vnějším prostředí, tak k prostředí vnitřnímu (zejména zaměstnancům). Při implementaci strategického řízení do organizace je třeba se zaměřit zejména na praktickou udržitelnost a každodenní využitelnost navrženého řešení.<sup>31</sup>

**Obrázek 1.2** Schéma procesu strategického řízení:



Zdroj: AGE ADVISORS, Strategické řízení

<sup>30</sup> KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1.

<sup>31</sup> AGE ADVISORS, Strategické řízení [online] [cit. 2018-02-02] <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-řízení/>

## Strategické plánování<sup>32</sup>

V oblasti strategického plánování a rozvoje je důležité se opírat o zkušenosti s přípravou a aktualizací strategických dokumentů pro různé subjekty státní správy a samosprávy včetně implementace strategie Smart Administration v subjektech státní správy a samosprávy.

- **Vytvoření nebo aktualizace základních strategických dokumentů:**
  - - strategický plán rozvoje města, kraje nebo řízené organizace,
  - - strategie udržitelného rozvoje města či kraje,
  - - strategie mikroregionů či svazků měst a obcí, a to za výrazné participace partnerů města, zejména veřejnosti v souladu s principy Místní agendy 21.
- **Příprava či aktualizace oborových koncepcí a strategií** pro města, obce a subjekty státní správy - zpracování navazujících tematicky zaměřených strategií a koncepcí navazujících na základní strategické dokumenty - např. Strategie cestovního ruchu, Koncepce rozvoje lidských zdrojů, Krajská strategie Smart Administration apod.
- **Zpracování interních rozvojových strategií úřadů** na všech úrovních veřejné správy včetně organizačního projektování struktur na úrovni úřadů státní správy, městských i krajských úřadů nebo řízených organizací.
- **Akční plány včetně způsobu jejich naplňování a monitoringu** - akční plány zpracováváme zejména v návaznosti na strategické plány, ale i jako samostatné rozvojové dokumenty.

---

<sup>32</sup> AGE ADVISORS, Strategické řízení [online] [cit. 2018-02-02] <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-řízení/>

## 2.3 Vliv politiky na strategické řízení ve veřejné správě

Většina literatury upozorňuje na ovlivnění státní správy politikou v praxi. Veřejná správa je instituce, která by měla sloužit občanům. Bohužel jak v mnoha zemích, tak i např. v tuzemsku, je veřejná správa propojena s politikou.<sup>33</sup> Název politika je odvozen od *res publica*, tedy věc veřejná. Jde o rozhodování o věcech veřejných, a to buď přímou volbou nebo nepřímou, kdy volíme své zástupce. Bohužel politika je ovlivněna nejrůznějšími tlaky a faktory, jak ku příkladu uvádí Bovaird: „Politická rozhodování jsou ovlivněna nejrůznějšími tlaky (politické strany, politické sítě, profesionální skupiny, dobrovolnické skupiny, charity, média, sponzoři,).“ Lze tedy vidět, že politici, a nepřímo i veřejná správa, musí brát v potaz velké množství názorů. Politici se tedy snaží zavděčit co největšímu okruhu lidí, který se pro jeho velikost stává nestabilním. Proto také dochází k obměnám politických reprezentací a jejich koalicích. Ukázkou mohou být pravidelné volby, přeběhlíci politických stran či problémy s korupcí. Při volbách zjistí politici, že nejsou zvoleni, protože nejsou mezi lidmi a rozhodují z vrchu. Tak mohou tedy vznikat nestability, které znemožňují proces strategického rozhodování, které je ze své podstaty dlouhodobým procesem, který vyžaduje stanovení jednotných priorit a cílů. Dostáváme se tak k paradoxu, kdy na rozdíl od soukromého sektoru, kdy jsou priority stanovovány mnohdy nahodile nebo bez souhlasu všech a musí být prezentovány okolnímu světu jednotně, je veřejnost jednotná v tom, co má veřejný sektor dělat, avšak tento úzus je neustále nabouráván změnami politické reprezentace.<sup>34</sup>

Veřejné správa je především ovlivňována procesem tvorby veřejné politiky formou legislativních změn, různých příkazů, povolení, zákazů, institucionálním vymezením, politologickými faktory jako je politický cyklus, veřejná volba i společenská volba, finančními a jinými zdroji závislých na politické vůli, ale i pluralitou názorů, odlišnostmi v dostupnosti informací, odlišnými přístupy zájmových skupin spojených s politikou, různou silou vztahů politických aktérů a jejich odlišnými názory a v neposlední řadě orientací politiky na veřejné mínění.<sup>35</sup> Na finanční závislost poukazuje i to, že bývá často prvním krokem při reformách v oblasti strate-

---

<sup>33</sup> DERMEK M. Diplomová práce – Strategické řízení a jeho potenciál a meze ve veřejné správě-Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, Veřejná ekonomika 2013, vedoucí práce Ing. David Špaček, Ph.D.

<sup>34</sup> BOVAIRD, Tony a LÖFFLER, Elke. Public management and governance. New York: Routledge, 2009, s. 7579. ISBN 9780415430432.

<sup>35</sup> DRHOVÁ, Zuzana, Martin NEKOLA, Pavol FRIČ, Vilém NOVOTNÝ, František OCHRANA, Martin POTŮČEK, Antonín RAŠEK, Jaroslava SIMONOVÁ a Anrnošt VESELÝ. Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky. Praha: matfyzpress, 2012, s. 61-87. ISBN 9788073781309.

gického řízení schválení zdrojů na tento rozvoj politickou vůlí.<sup>36</sup> Samotní politici mohou vyvíjet také tlak na přístup k zákazníkovi v duchu pozitivní, sociálního nebo anti marketingu, či dokonce demarketingu.<sup>37</sup>

## 2.4 Proces strategického plánování

Pro samotné strategické řízení je vždy prvním krokem důležité stanovit koncept, který je pro daný typ strategie vhodný. Nutností je provedení analýzy jednotlivých konceptů, které by přicházely v úvahu pro danou organizaci. Výsledkem této analýzy by měl být nejvhodnější model pro řešení předmětné strategie.<sup>38</sup>

Jedná se o ucelený soubor názorů (představ) na strategické řízení aplikovatelný v konkrétních podmínkách. Je vyjádřením základních názorů (představ) o filozofii, modelu, fungování a uspořádání strategického řízení.<sup>39</sup>

Koncept strategického řízení by měl splňovat následující požadavky:<sup>40</sup>

- 1) vymezovat model strategického řízení (prvky a jejich vztahy, uspořádání, například hierarchii strategií, procesy, toky informací),
- 2) vytvářet optimální podmínky pro realizaci a fungování strategického řízení,
- 3) poskytovat návod pro zpracování dílčích úkolů souvisejících s realizací strategického řízení (například jasně vymezovat základní pojmy – předpoklad účinné komunikace).

---

<sup>36</sup> THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICES OF TURKEY IN THE LAST 10 YEARS. Web konference ECPA [online]. 2011, č. 1 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://egpaconference2011.org/documents/PSG11/Kesik-Canpolat.pdf>

<sup>37</sup> BOVAIRD, Tony a LÖFFLER, Elke. Public management and governance. New York: Routledge, 2009, s. 83. ISBN 9780415430432.

<sup>38</sup> NĚMCOVÁ Z. Dizertační práce - *Formulace funkční strategie útvaru centrálního nákupu Magistrátu města Plzně*, BIBS Vysoká škola 2014, vedoucí dizertační práce doc. Ing. Miloslav Keřkovský, CSc., MBA

<sup>39</sup> HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. Business strategie krok za krokem. C.H.Beck: Praha 2013, ISBN 978-80-7400-455-1

<sup>40</sup> Keřkovský, M.: *Strategie – předpoklad úspěšného nákupu*. Controller News, Praha, ročník XII, č. 3 – 4/2006,[online] [2018-02-07] <http://www.strateg.cz/C05.html>

Zvolený koncept ve vztahu k organizaci by:<sup>41</sup>

- měl mít logickou **strukturu**
- měl splňovat **hierarchický** model strategického řízení
- měl mít strategické řízení, které probíhá „**shora-dolů**“ (top-down)
- měl podat **analytické informace** (které analýzy bude nutné realizovat)
- měl by **pružně** reagovat na vývoj firmy a přizpůsobovat procesy strategického řízení
- měl **vytvářet dobré podmínky** pro následnou realizaci strategií a její implementaci
- měl být **přizpůsobitelný konkrétním podmínkám**
- měl **umožnit řešení nové strategie**

**Obrázek 1.3** Obvyklé prvky úspěšné strategie<sup>42</sup>



Zdroj: jirikoukal.com-Strategické řízení

Finální fází každého strategického řízení je implementace nové strategie. Ta se realizuje nástroji operativního řízení. Operativní management představuje řídicí aktivity, jejichž cílem je zabezpečení efektivního a plynulého běhu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů.<sup>43</sup>

<sup>41</sup>Keřkovský, M.: *Strategie – předpoklad úspěšného nákupu*. Controller News, Praha, ročník XII, č. 3 – 4/2006, [online] [2018-02-07] <http://www.strateg.cz/C05.html>

<sup>42</sup>JIRÍ KOUKAL, *Strategické řízení* [online] [2018-02-07] <http://www.jirikoukal.com/strategie-rizeni/page6.html>

<sup>43</sup>FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S.: *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada Publishing: Praha 2012, ISBN 978-80-247-3985-4

### 2.4.1 Strategické cíle

Strategické cíle jsou nejvyšší cíle organizace či jednotlivce. Strategické cíle jsou používány v rámci strategického řízení. Správně nastavené cíle organizace nejsou zaměřené pouze na jednu oblast (například zisk), ale jsou nastaveny jako vyvážené.<sup>44</sup>

Strategické cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

S – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

M – mělo by být měřitelné

A – cíle by měly být akceptovatelné

R - reálné

T – určené v čase<sup>45</sup>

#### **Mise (poslání):**

-je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí. Základním posláním každé organizace je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat svoje výrobky.<sup>46</sup>

-má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole.<sup>47</sup>

Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.<sup>48</sup>

#### **Vize:**

---

<sup>44</sup> Strategické cíle – ManagementMania [online] [2018-02-07] <https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>

<sup>45</sup> Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., Valsa, O. Business strategie krok za krokem. C.H.Beck: Praha 2013, ISBN 978-80-7400-455-1

<sup>46</sup> Poslání (Mission)- ManagementMania [online] posl.verze 25.2.2014 [2018-02-07] <https://managementmania.com/cs/poslani>

<sup>47</sup> Hanzelková A., Keřkovský M., Mathauser M., Valsa O.: „Business strategie – krok za krokem“ 1. Vydání, Praha: C. H. Beck, 2013, str. 4

<sup>48</sup> KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení teorie pro praxi*, 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8



- Striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat<sup>49</sup>
- Chápe se jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu<sup>50</sup>
- je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout<sup>51</sup>
- budoucnost, ke které firma směřuje<sup>52</sup>

#### 2.4.2 Strategická analýza

Pro samotné strategické řízení je podstatné provést správné analýzy. Jednak je důležité zhodnotit vnitřní prostřední a vnější prostředí. Důležitá je analýza důležitých stakeholders<sup>53</sup>, v oblasti veřejné správy považujeme za stakeholdery politiky-představitel města. Dále je důležité zhodnotit sociální a společenské faktory, legislativní faktory, ekonomické faktory, politické faktory a technologické faktory. Nezbytností je provedení analýzy oborového okolí – vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků. Analýzu vnitřního prostředí, kde hodnotíme základní faktory: vědecko-technické, marketingové, faktory výroby a řízení, finanční a rozpočtové. V neposlední řadě je důležité zhodnotit silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby ve formě SWOT analýzy.

#### 2.4.3 Výzkum

Kvalitní strategické plánování nelze realizovat bez provedení výzkumu. V oblasti strategického plánování měst je důležité zapojení občanů.

A to zejména:

- Průzkum názorů veřejnosti
- Sociální prostředí města
- Řízené rozhovory

<sup>49</sup> Fotr J., Vacík E., Souček I., Špaček M., Hájek S. *Tvorba strategie a strategické plánování*, Grada Publishing, a.s., první vydání Praha 2012, ISBN 978-80-247-3985-4

<sup>50</sup> Fotr J., Vacík E., Souček I., Špaček M., Hájek S. *Tvorba strategie a strategické plánování*, Grada Publishing, a.s., první vydání Praha 2012, ISBN 978-80-247-3985-4

<sup>51</sup> Vize – ManagementMania [online] posl.verze 5.6.2013 [2018-02-07] <https://managementmania.com/cs/vize>

<sup>52</sup> DRÁB RADEK, *JSOU FIREMNÍ MISE A VIZE JEN KLIŠÉ?* [online] posl.verze 27.6.2012 [2018-02-07] <http://strategie.e15.cz/zurnal/jsou-firemni-mise-a-vize-jen-klise-776222>

<sup>53</sup> zainteresované strany, kdo nějakým způsobem přichází do kontaktu s firmou a jeho život nebo fungování firma nějakým způsobem ovlivňuje

#### **2.4.4 Formulace návrhu strategie**

Na základě zhodnocení silných a slabých stránek, které vyplynuly ze všech provedených analýz a zejména z realizovaných výzkumů lze teprve formulovat návrh nové strategie. Musí být jasně stanovený cílový stav, určen nositel úkolu a termín realizace.

#### **2.4.5 Doporučení pro implementaci**

Pro kvalitní implementaci stanovené strategie je nutné stanovení intervenčních oblastí, a to zejména personální zajištění, finanční zajištění, organizační zajištění, časová náročnost, stanovení kompetencí, zpětná vazba.

### 3. Právní předpoklady pro strategické řízení ve veřejné správě

#### 3.1 Strategické řízení a plánování ve veřejné správě

Za strategické řízení a plánování ve veřejné správě je přímo odpovědné Ministerstvo pro místní rozvoj.

MMR se již od roku 2009 zaměřuje na aktivity v oblasti strategického řízení a plánování, které je gestorem a k níž postupně vytváří jednotlivé nástroje. Hlavním problémem, na něžž aktivity MMR cílí, je trvajících nedostatečná kvalita strategických dokumentů, jejich velký počet, hierarchie a s tím spojená duplikovanost, a zejména provádění/realizace dokumentů v praxi. S tímto problémem se MMR setkává při nastavování rámce a následné realizaci EU fondů napříč programovými obdobími nebo např. v pozici metodického místa tvorby strategií či gestora Databáze strategií.<sup>54</sup>

Převažující negativní zkušenost s kvalitou strategických dokumentů, zejména pak s jejich implementací, MMR eviduje při zajišťování strategického řízení Dohody o partnerství a jednotlivých operačních programů, vč. jejich provázanosti se strategiemi, zajištěním naplnění předběžných podmínek, jejíž součástí je nutnost existence sektorových strategií, provázanosti strategií např. s vyhlašovanými výzvami potažmo projekty nebo při snaze o sledování příspěvků ESI fondů k dosahování cílů strategií a potažmo tak i Dohody o partnerství. Hlavní příčinou problému jsou převážně přetrvávající nedostatky v přístupu ke strategické práci ve veřejné správě, a to jak na státní, tak na krajské i místní úrovni, vč. např. vzájemné provázanosti chybějících nástrojů a/nebo možností takové nástroje využívat. Zkvalitnění strategického prostředí a využívání adekvátních nástrojů strategického řízení a plánování je přitom jedním ze základních předpokladů pro tvorbu kvalitních strategických dokumentů, jejich bezproblémovou implementaci, hodnocení či napojení na tvorbu a správu rozpočtů vč. zacílování programových a dotačních titulů.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Portál strategické práce v České republice, Strategické řízení a plánování ve veřejné správě [online] [2018-02-07] <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Strategicke-řízení-a-planování-ve-veřejně-správě>

<sup>55</sup> Portál strategické práce v České republice, Strategické řízení a plánování ve veřejné správě [online] [2018-02-07] <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Strategicke-řízení-a-planování-ve-veřejně-správě>

### 3.2 Zákonný rámec pro strategii ve veřejné správě

V současné době nemá strategické plánování jednoznačnou podporu v zákonech nebo jiných právních předpisech ČR ani v legislativě EU. Strategický plán je pouze nepřímo zmíněn v několika právních předpisech. Rozvojové dokumenty na úrovni obcí v podobě programu rozvoje územního obvodu obce byly již od roku 1990 uvedeny v zákoně o obcích. Do dnes je v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) vymezeno právo zastupitelstva schvalovat program rozvoje obce.<sup>56</sup>

Jako hlavní legislativní oporou strategického plánování je zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, který obecně upravuje problematiku regionálního plánování a definuje jednotlivé dokumenty regionálního rozvoje. § 2 zákona č. 248/2000 Sb. definuje strategii regionálního rozvoje jako střednědobý dokument, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje a stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje. Zákon dále definuje Strategii regionálního rozvoje ČR a upravuje postavení jednotlivých orgánů při zpracování a projednávání tohoto typu dokumentu.<sup>57</sup>

Mezi další oporu v legislativě patří v oblasti územního plánování zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), který se týká zejména územního plánování, které se strategickým plánováním úzce souvisí.

Dalším důležitým zákonem v oblasti strategického plánování patří zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí.

V další kapitole přiblížím zásadní pomůcku pro strategické řízení ve veřejné správě, a to Metodiku přípravy veřejných strategií.

---

<sup>56</sup> SOBOTKA J. Diplomová práce – Plán strategického rozvoje vybraného regionu – Karlovarský kraj ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, Fakulta právnická, katedra veřejné správy 2013, vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

<sup>57</sup> Kombinace LABOUNKOVÁ, V., PŮČEK, M., ROHREROVÁ, L. Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů. Vyd. 1. Brno: Ústav územního rozvoje, 2009. 51 s. ISBN: 978-80-87318-02-7 a ŠILHÁNKOVÁ, V. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Vyd. 1. Pardubice: Universita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4

### 3.3 Metodika přípravy veřejných strategií

Metodika přípravy veřejných strategií vznikla jako hlavní výstup stejnojmenného projektu spolufinancovaného z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Vláda vzala svým usnesením č. 318/2013 Metodiku přípravy veřejných strategií na vědomí a uložila členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních úřadů a doporučila hejtmanům a primátorovi hl. m. Prahy vycházet z Metodiky při přípravě strategických dokumentů. Vláda zároveň uložila ministru pro místní rozvoj zabezpečit ve spolupráci s ministrem financí udržitelnost projektu Metodiky přípravy veřejných strategií. Metodika sjednocuje postup při vytváření strategických dokumentů s cílem zvýšit jejich kvalitu a vzájemnou provázanost. Metodika také popisuje zejména proces přípravy strategie, a to od identifikace potřeby tvorby strategie přes její přípravu až ke schválení.<sup>58</sup>

Jádrum metodiky je podrobný popis jednotlivých fází procesu tvorby strategického dokumentu:

- Identifikace potřeby tvorby strategie,
- Nastavení projektu,
- Analytická a prognostická fáze,
- Stanovení základního strategického směřování,
- Rozpracování strategie,
- Nastavení plánu implementace,
- Schvalování strategie.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Portál strategické práce v České republice, Strategické řízení a plánování ve veřejné správě [online] [2018-02-07] <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Vystupy-projektu>

<sup>59</sup> Portál strategické práce v České republice, Strategické řízení a plánování ve veřejné správě [online] [2018-02-07] <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Vystupy-projektu>

## 4. Charakteristika vybrané obce Plzeň

### 4.1 Obec Plzeň

**Plzeň** je čtvrtým největším městem v České republice. V západní části Čech zaujímá výrazné dominantní postavení jako silné průmyslové, obchodní, kulturní a správní centrum. Město bylo založeno v roce 1295 na soutoku řek Úhlavy, Úslavy, Radbuzy a Mže českým králem Václavem II. Výhodná geografická poloha mezi Prahou a zemskými hranicemi mu umožnila rychlý ekonomický rozvoj.<sup>60</sup>

Plzeň se člení na deset městských obvodů s vlastními orgány samosprávy takto:

1. Plzeň 1 (*katastrální území Bolevec a Plzeň - část*),  
-počet obyvatel 48 641, rozloha 24,9 km<sup>2</sup>
2. Plzeň 2-Slovany (*katastrální území Božkov, Bručná, Hradiště u Plzně, Koterov a Plzeň - část*),  
-počet obyvatel 32 766, rozloha 18,6 km<sup>2</sup>
3. Plzeň 3 (*katastrální území Doudlevec, Plzeň - část, Radobyčice, Skvrňany, Valcha*),  
-počet obyvatel 45 500, rozloha 34,9 km<sup>2</sup>
4. Plzeň 4 (*katastrální území Bukovec, Červený Hrádek u Plzně, Doubravka, Lobzy, Plzeň 4, Újezd*),  
-počet obyvatel 23 530, rozloha 18,6 km<sup>2</sup>
5. Plzeň 5-Křimice (*katastrální území Křimice – část, katastrální území Radčice u Plzně - část*),  
-počet obyvatel 1 929, rozloha 7,8 km<sup>2</sup>
6. Plzeň 6-Litice (*katastrální území Litice u Plzně*),  
-počet obyvatel 1 865, rozloha 10,8 km<sup>2</sup>
7. Plzeň 7-Radčice (*katastrální území Radčice u Plzně – část, katastrální území Křimice - část*),  
-počet obyvatel 1 007, rozloha 4,1 km<sup>2</sup>
8. Plzeň 8-Černice (*katastrální území Černice*),  
-počet obyvatel 1 542, rozloha 5 km<sup>2</sup>
9. Plzeň 9-Malesice (*katastrální území Malesice a katastrální území Dolní Vlkyš*)

---

<sup>60</sup>Informace o městě, krátké představení / [online] [2018-02-07] <https://www.plzen.eu/obcan/o-meste/informace-o-meste/kratke-predstaveni/>

-počet obyvatel 795, rozloha 9 km<sup>2</sup>

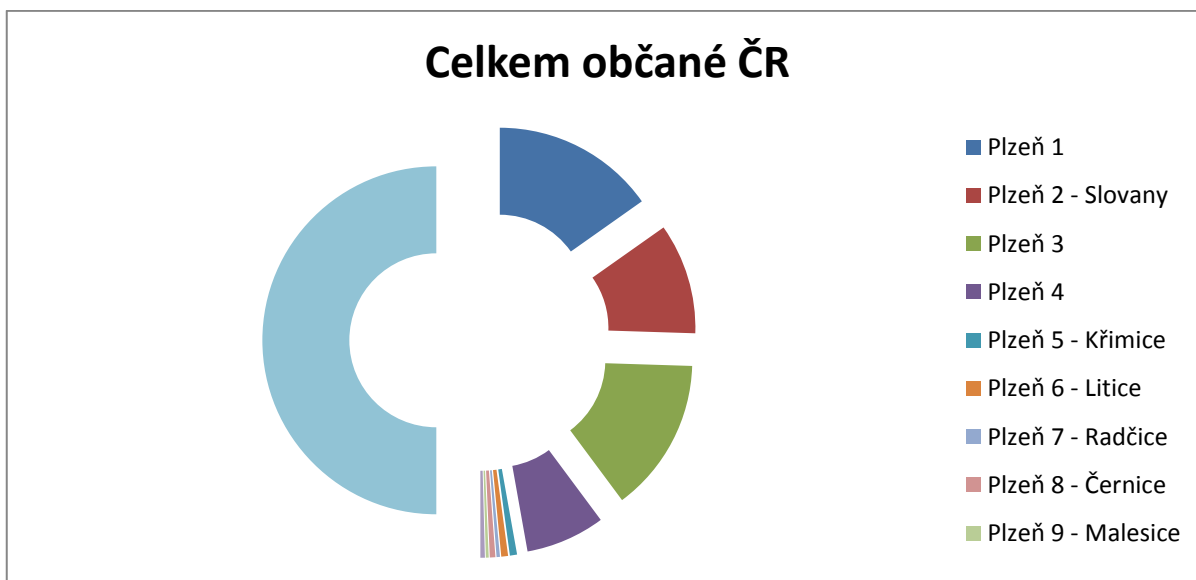
10. Plzeň 10-Lhota (katastrální území Lhota u Dobřan).

-počet obyvatel 1 177, rozloha 3,9 km<sup>2</sup>

Počet občanů ČR dle jednotlivých městských obvodů k 1. 1. 2018

	<b>Celkem občané ČR</b>
<b>Plzeň 1</b>	48 153
<b>Plzeň 2 - Slovany</b>	32 570
<b>Plzeň 3</b>	45 354
<b>Plzeň 4</b>	23 284
<b>Plzeň 5 - Křimice</b>	2 110
<b>Plzeň 6 - Litice</b>	1 998
<b>Plzeň 7 - Radčice</b>	999
<b>Plzeň 8 - Černice</b>	1 628
<b>Plzeň 9 - Malesice</b>	842
<b>Plzeň 10 - Lhota</b>	1 323
<b>Celkem Plzeň</b>	<b>158 261</b>

Obrázek 1.4 Počet obyvatel v jednotlivých obvodech města Plzně



Obecně závazná vyhláška statutárního města Plzně č. 8/2001 Statut města Plzně, v platném znění, (dále jen „Statut“) upravuje základní otázky správy statutárního města Plzně (dále jen „město Plzeň“), zejména postavení městských obvodů, vztahy mezi orgány a jejich působnost, péči o majetek, příjmy a výdaje města a jednání navenek.

Dále Statut upravuje dělbu přenesené působnosti mezi orgány městských obvodů a orgány celoměstskými a další podstatné otázky vnitřních poměrů města Plzně.<sup>61</sup>

### **Plzeň - moderní evropské město**

Plzeň chce být ekonomicky silným, moderním a v Evropě konkurenceschopným městem. Plzeň se zaměří na inovační průmysl a lokalizaci výrob s vysokou přidanou hodnotou v moderních průmyslových odvětvích. Rozvoj vzdělání a růst vzdělanostní úrovně chápe jako klíčový faktor konkurenceschopnosti, zajištění vysoké zaměstnanosti a nezbytný předpoklad rozvoje ekonomické základy města. Bude směřovat k unikátní skladbě nabízeného vzdělávání. Prostřednictvím přímé i nepřímé podpory moderních nástrojů jako jsou technologické parky, centra informačních technologií, inovační centra, konference a sympozia pomůže zlepšit přenos know-how z univerzit a výzkumu do praxe. Zatraktivní nabídku bydlení s cílem udržet ve městě absolventy škol a přitáhnout vzdělané a profesně zdatné lidi, pro které přestane mít Plzeň image „černého města“.<sup>62</sup>

Město Plzeň bude rozvíjet svůj význam kulturního a společenského centra, a to nejen v rámci regionu, ale i v širším rozsahu. Nabídku služeb a zařízení pro volný čas rozvine ve prospěch obyvatel města i pro jeho návštěvníky. V rozvoji cestovního ruchu se zaměří na podporu významných kulturních a sportovních akcí a kongresové turistiky. Město nabídne lidem své centrum a vytvoří z náměstí přitažlivé místo pro trávení volných dnů, a tím i atraktivní podnikatelský prostor. Plzeň si nalezne partnery, návštěvníky a zákazníky v Evropě a nabídne jim spolupráci a místo k podnikání i k trávení volného času. Město Plzeň bude cílevědomě utvářet své vnitřní prostředí tak, aby bylo příjemným místem pro život. Tuto problematiku chápe jako základní podmínku pro to, aby se stalo městem evropského významu a atraktivním ekonomickým, kulturním a společenským centrem. Město bude pokračovat v regeneraci svého zastavěného prostoru a bude vytvářet vzájemná propojení jednotlivých urbanistických celků i příměstské krajiny a okolních obcí. Území města a jeho nejbližší okolí bude vnímáno jako umělecké dílo, kdy se klade důraz na vyvážení jednotlivých jeho složek, propojení centra s jeho okolím, propojení urbanistických celků, barvy a jejich vliv na jeho obyvatele, čistotu a harmonii veřejných prostor, důsledné užívání technologií šetrných

---

<sup>61</sup> Obecně závazná vyhláška obce č. 8/2001 Statut města Plzně

<sup>62</sup> Vize města, Plzeň – moderní evropské město [online] [cit. 2018-02-02] <https://www.plzen.eu/obcan/omeste/vize-mesta/vize-mesta.aspx>



k životnímu prostředí a zachování principu trvale udržitelného rozvoje při další výstavbě a řízení rozvoje města. Město Plzeň se bude věnovat všem ostatním oblastem života tak, aby bylo standardně fungujícím městem, kde žijí spokojení obyvatelé a odkud odjíždějí a kam se rádi vrací spokojení návštěvníci.<sup>63</sup>

Město Plzeň bude přednostně řešit vymezené hlavní problémy. Bude vytvářet podmínky pro zvýšení počtu svých obyvatel. Bude omezovat zatížení města automobilovou dopravou. Představí nový systém prezentace města. Vytvoří podmínky pro nové aktivity pro zajištění zaměstnanosti. Vypracuje a zavede účinný systém koordinace investiční výstavby. Vytvoří k zajištění svého rozvoje strategická majetková portfolia a optimalizuje hospodaření se svým majetkem. Vypracuje z preventivních důvodů systém předcházení důsledkům krizových událostí.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Vize města, Plzeň – moderní evropské město [online] [cit. 2018-02-02] <https://www.plzen.eu/obcan/omeste/vize-mesta/vize-mesta.aspx>

<sup>64</sup> Vize města, Plzeň – moderní evropské město [online] [cit. 2018-02-02] <https://www.plzen.eu/obcan/omeste/vize-mesta/vize-mesta.aspx>

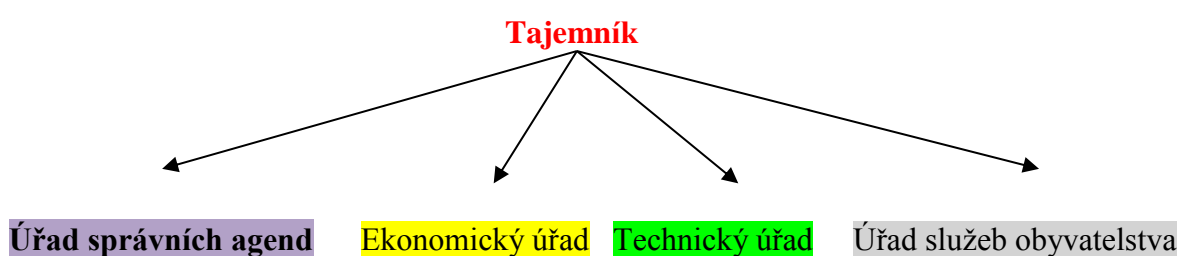
## 4.2 Magistrát města Plzně

Je orgánem města Plzně, který plní jeho úkoly v oblasti územní samosprávy i státní správy na město Plzeň přenesené.

**Samostatná působnost** města Plzně a její část svěřená městským obvodům je stanovena Statutem města Plzně. Úkoly Zastupitelstva a Rady města Plzně vykonává Magistrát města Plzně (MMP), úkoly Zastupitelstev případně Rad městských obvodů vykonávají Úřady městských obvodů (ÚMO) 1- 10.<sup>65</sup>

**Státní správu** vykonává město Plzeň v přenesené působnosti obecního úřadu, pověřeného úřadu a úřadu obce s rozšířenou působností prostřednictvím Magistrátu města Plzně a ÚMO 1- 10, jednotlivé úřady jí vykonávají v rozsahu stanoveném Statutem města Plzně. Rozsah obou působností statutárního města Plzně svěřených obvodům je Statutem města Plzně stanoven na základě zákona č. 128/200 Sb., o obcích, v platném znění.<sup>66</sup>

Nejprve bych chtěla identifikovat MMP, zejména jeho organizační strukturu. V čele úřadu stojí tajemník. Magistrát je tvořen 4 základními úřady, což demonstruje níže uvedený obrázek.



Dále je každý úřad dělen na odbory a následně na konkrétní oddělení. Magistrát města Plzně má cca 600 zaměstnanců.

<sup>65</sup> Magistrát města Plzně [online] [cit. 2018-02-02] <https://www.plzen.eu/obcan/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>

<sup>66</sup> Magistrát města Plzně [online] [cit. 2018-02-02] <https://www.plzen.eu/obcan/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>

## 4.3 Strategické dokumenty města Plzně

Mezi zásadní dokumenty města Plzně patří:

- Územní plán města Plzně
- Program rozvoje města Plzně
- Koncepce rozvoje cestovního ruchu
- Koncepce péče o životní prostředí v Plzni
- Koncepce odpadového hospodářství města plzně
- Územní energetická koncepce na období 2002-2022
- Priority výstavby základního komunikačního kanálu
- Koncepce sociálního a dostupného bydlení statutárního města Plzně na roky 2016-2020
- Koncepce sportu v Plzni
- Program lokalizace strategických služeb
- Program rozvoje Plzeňského kraje

Dále se budu zabývat pouze těmi nejzásadnějšími dokumenty, které přímo souvisí s cílem této diplomové práce.

### 4.3.1 Územní plán

Zastupitelstvo města Plzně schválilo svým usnesením č. 434 ze dne 8. 9. 2016 nový Územní plán Plzeň, který nabyl účinnosti 1. října 2016. Územní plán je základní územně-plánovací dokumentace, která navrhuje podobu měst. Územní plán je velmi zjednodušeně řečeno jakýsi "zákon o využití území města". Územní plán Plzeň se skládá z textové a grafické části. Grafická část obsahuje devět výkresů a čtyři schémata. Součástí územního plánu je odůvodnění, které kromě textové části obsahuje tři výkresy a jedno schéma. Územní plán Plzeň byl v rámci celostátní soutěže Stavba roku 2017 vyhlášen Urbanistickým projektem roku 2017.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Územní plánování, Územní plán [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/uzemni-planovani/uzemni-plan-plzen/>

Město Plzeň je jedním z měst, které v souladu s požadavky stavebního zákona projednalo a má platný nový územní plán, z kterého mohou vycházet další strategické dokumenty města.

#### **4.3.2 Program rozvoje města Plzně**

Základní zásady tvorby Programu rozvoje města Plzně spadá do samostatné působnosti města (ustanovení zákona č. 128/2000 Sb., o obcích). Z právního hlediska je Program koordinačním a indikativním dokumentem, který nemá charakter obecně závazného předpisu. Velmi důležitým principem, který doprovázel práci na Programu je princip partnerství. Tento princip vychází ze zásady, že zpracování Programu není jen věcí úřadu nebo politických orgánů, ale musí být dohodou všech občanů města o rozvoji Plzně. V praxi to znamená, že již od fáze přípravy byli do tvorby Programu zapojováni představitelé významných institucí ve městě, zástupci podnikatelského sektoru, neziskových organizací i veřejnost. Na principu partnerství byla vytvořena i organizační struktura Programu. Pro řešení dílčích otázek byly sestaveny pracovní skupiny, vrcholným orgánem, který řídil a kontroloval postup prací, projednával jednotlivé výstupy a dával doporučující stanoviska Radě a Zastupitelstvu města Plzně byla Řídící skupina. V souladu s principem partnerství byly organizovány semináře, konference a pracovní jednání (workshopy), průzkumy názorů veřejnosti a podnikatelů, řízené diskuse a ankety.<sup>68</sup>

Z toho vyplývá, že jde o dokument otevřený, který je průběžně aktualizován podle měnících se vnějších a vnitřních podmínek města a podle jejich odrazu v politických preferencích jeho občanů. Výsledkem Programu proto není „jednou pro vždy daný“ seznam všech investičních a neinvestičních akcí, které se ve městě mají realizovat. Jedná se o ty akce, které mění kvalitu ekonomické a sociální struktury města, představují významný výdaj z prostředků obce, umožňují čerpání podpůrných zdrojů vlády ČR či EU, nebo které se týkají spolupráce veřejného sektoru s místní podnikatelskou sférou či občanskými organizacemi. Program se za-

---

<sup>68</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Rozvoj města, Program rozvoje města Plzně, [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta-plzne/program-rozvoje-mesta-plzne.aspx>

bývá městem jako celkem, nikoli jen jeho některými dílčími odvětvovými, územními či organizačními částmi (princip komplexnosti).<sup>69</sup>

Program rozvoje města Plzně byl schválen usnesením ZMP dne 11.12.2003 jako základní strategický dokument města. Tento dokument byl zpracován na dobu 10 – 15 let.. V návaznosti na přípravu na nové programové období EU 2014 – 2020 bylo v roce 2013 přistoupeno k aktualizaci Programu rozvoje města Plzně, která byla schválena usnesením ZMP dne 10.10.2013.<sup>70</sup>

V době tvorby této diplomové práce je Program rozvoje města Plzně platný.

Program obsahuje tři základní části:

- část analytickou,
- část návrhovou,
- část implementační.

**Analytická část se skládá z:**

1. situační analýzy města,
2. analýzy silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí (SWOT analýzy),
3. hlavních problémů rozvoje města.

**Situační analýza** je rozdělena do jedenácti oblastí:

- životní prostředí;
- obyvatelstvo a bydlení;
- územní rozvoj;
- občanská vybavenost;
- doprava;
- technická infrastruktura;
- řízení a správa města;
- rozpočet a majetek města;
- hospodářský rozvoj a cestovní ruch;
- občanská společnost.

---

<sup>69</sup> Program rozvoje města Plzně 2004 str.2

<sup>70</sup> Usnesení Zastupitelstva města Plzně 686/2003 + 515/2013

### **Návrhová část obsahuje:**

1. vizi rozvoje města;
2. prioritní oblasti, cíle a opatření;
3. seznam aktivit pro naplňování cílů a opatření;
4. postup implementace a aktualizace Programu;
5. seznam priorit na tříleté programovací období;
6. roční realizační plán.

Vize rozvoje města představuje politickou dohodu o zaměření rozvoje města v budoucích patnácti letech. Její znění bylo formulováno na základě výstupů z druhé konference k Programu konané 5. února 2003 a na základě průzkumů mezi vybranými skupinami obyvatel (studenti, senioři, významné osobnosti).<sup>71</sup>

### Pro rozpracování vize rozvoje města a hlavních problémů byly vytvořeny následující prioritní oblasti:

1. Koordinace investiční výstavby.
2. Optimalizace hospodaření města s movitým i nemovitým majetkem.
3. Obyvatelstvo, suburbanizace, vnitřní prostředí města.
4. Doprava.
5. Výzkum, inovace a nové technologie.
6. Prezentace města, cestovní ruch.
7. Rozvojové plochy pro zajištění zaměstnanosti.
8. Zmírnění důsledků krizových situací.

Ke každé prioritní oblasti byla sestavena na základě principu partnerství pracovní skupina, jejímž úkolem bylo rozpracování prioritní oblasti do cílů, opatření a konkrétních aktivit.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Program rozvoje města Plzně 2004 str.2-3

<sup>72</sup> Program rozvoje města Plzně 2004 str.3

### **Implementační část zahrnuje:**

- návrh postupu a organizačního zajištění implementace Programu;
- zásobník projektů;
- realizační plán na daný rok.

Způsob implementace předpokládá pravidelnou roční aktualizaci Programu, při které bude i nadále uplatněn princip partnerství. Pravidelnými ročními výstupy aktualizace byly „realizační plán“ a „zásobník projektů“ na následující rok. Dokument „Změna způsobu implementace Programu rozvoje města Plzně“, schválený usnesením ZMP č. 200 dne 17. května 2007, nahrazuje v celém rozsahu Postup aktualizace a implementace Programu rozvoje města Plzně schválený usnesením ZMP č. 686 ze dne 11. 12. 2003.<sup>73</sup>

**Program rozvoje města Plzně** je základním strategickým dokumentem města a je důležitým nástrojem pro rozhodování městské správy. Program informuje o rozvojových cílech města a způsobech jejich dosažení.<sup>74</sup>

V roce 2003 byl zpracován závěrečný dokument Programu rozvoje města Plzně. Tento dokument obsahuje závěry analytické a návrhové části Programu rozvoje města Plzně a definuje další kroky pro naplňování stanovených cílů a opatření Programu a vize rozvoje města. Pro prezentaci rozvojové vize a cílů města byla vytvořena prezentační publikace „Program rozvoje města Plzně 2004“, která vedle rozvojové vize města prezentuje jak současnou Plzeň tak i představy o Plzni budoucí.<sup>75</sup>

V září 2011 schválilo Zastupitelstvo města Plzně usnesením č. 439 **změnu způsobu implementace Programu rozvoje města Plzně**. Na základě této změny byly projekty sledované v rámci Programu rozvoje města Plzně zpracovány do dokumentu „Strategické záměry rozvoje města“. Tento dokument je koncipován jako jeden z rámcových podkladů pro sestavování rozpočtu města a plně nahrazuje každoročně zpracovávaný Realizační plán Programu roz-

---

<sup>73</sup> Program rozvoje města Plzně 2004 str.4

<sup>74</sup>Rozvoj města, Program rozvoje města plzně, Základní dokumenty [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta-plzne/zakladni-dokumenty/zakladni-dokumenty.aspx>

<sup>75</sup> Rozvoj města, Program rozvoje města plzně, Základní dokumenty [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta-plzne/zakladni-dokumenty/zakladni-dokumenty.aspx>

voje města. **10. října 2013 schválilo Zastupitelstvo města Plzně usnesením č. 515 dokument „Program rozvoje města Plzně - aktualizace“.**<sup>76</sup>

Tato aktualizace snížila počet Prioritních oblastí na čtyři:

Prioritní oblast 1 – Obyvatelstvo a vnitřní prostředí města

Prioritní oblast 2 – Doprava a technická infrastruktura

Prioritní oblast 3 – Hospodářský rozvoj

Prioritní oblast 4 – Propagace města

Výše uvedené Prioritní oblasti byly následně rozpracovány do Cílů, které definovaly stav, kterého chce město dosáhnout. Pro jednotlivé Cíle byly stanoveny tzv. Podporované aktivity, které formulují způsob dosažení těchto Cílů. Program zakládá ve městě dlouhodobý proces strategického plánování. Je to dokument otevřený, průběžně aktualizovaný podle měnících se vnějších i vnitřních podmínek města. Každoročně se zpracovávají zprávy o plnění Programu rozvoje města Plzně za daný rok.<sup>77</sup>

#### **4.3.3. Zhodnocení**

Program rozvoje města Plzně je již velmi zastaralý i přes jeho aktualizaci v roce 2013 je velmi komplikovaná jeho implementace. Již nenaplnuje požadavky dnešní společnosti. Společnost se rychlým tempem posouvá v různých technologiích, jsou jiné zvyklosti lidí, potřeby občanů. Od doby zpracování Programu rozvoje města Plzně se změnilo socioekonomické podmínky, zvýšily se kvalitativní požadavky na fungování důležitých městských systémů, na úroveň vnitřního prostředí města, na životní prostředí ve městě a jeho vybavenost zařízeními a službami pro obyvatele. Změnily se i priority městské správy vedoucí ke zvyšování kvality života ve městě, k podpoře prosperity města, výkonnosti podnikatelského prostředí, vzdělávání, vědy a výzkumu.<sup>78</sup> Životnost strategických plánů je většinou činí 10 – 15 let. Proto je nut-

---

<sup>76</sup> Rozvoj města, Program rozvoje města plzně, Základní dokumenty [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta-plzne/zakladni-dokumenty/zakladni-dokumenty.aspx>

<sup>77</sup> Rozvoj města, Program rozvoje města plzně, Základní dokumenty [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta-plzne/zakladni-dokumenty/zakladni-dokumenty.aspx>

<sup>78</sup> Důvodová zpráva Zastupitelstva města Plzně 10.12.2015 – KŘTÚ/1



ností připravit strategický plán na další období, který již bude akceptovat požadavky dnešní způsobu života a Programového prohlášení RMP.

Hlavním smyslem strategického plánu je organizace rozvoje města a koordinace jednotlivých zájmů tak, aby město prosperovalo jako celek. Strategické plánování je systematický způsob, jak organizovat změny a vytvářet v celé místní společnosti široký konsensus. Jde o soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které vedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí města. Strategický plán bude důležitým nástrojem pro rozhodování jak politického vedení města a městské správy, tak pro koordinaci zájmů a aktivit dalších klíčových subjektů působících ve městě. Záměrem města Plzně je prostřednictvím nového strategického plánu dosáhnout zkvalitnění života ve všech oblastech a navrhnout potřebné kroky k trvale udržitelnému rozvoji Plzně a poskytnout tak veřejnosti a podnikatelské sféře informace o svých dlouhodobých rozvojových záměrech. Strategický plán bude reagovat na aktuální potřeby města a možnosti jeho rozpočtu, vytvoří podmínky a stanoví pravidla pro účelné vynakládání veřejných prostředků, jejich provázanost a zhodnocení synergických efektů mezi jednotlivými oblastmi. Při zpracování strategického plánu bude použit tzv. participativní přístup – do přípravy strategického plánu budou zapojeny subjekty městské správy, politické reprezentace, veřejnosti, podnikatelského sektoru, neziskového sektoru a další.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup>Útvar koncepce a rozvoje, rozvoj města, strategický plán [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/definice-strategickeho-planu/definice-strategickeho-planu.aspx>

## 5. Strategické řízení v městě Plzni

Ve městě Plzni je svěřena činnost týkající se přípravy dokumentů v oblasti plánování a rozvoje města příspěvkové organizaci Útvar koncepce a rozvoje města Plzně (ÚKR). Zabezpečuje především analytické dokumenty, územně plánovací dokumentaci, urbanistické studie a podklady odvětvových a územních generelů, rozvojových studií a programových dokumentů potřebných pro koncepční řešení rozvoje města Plzně a koordinaci jeho záměrů v rámci širšího území sídelní regionální aglomerace. Útvar rozvoje a koncepce města Plzně již od roku 2015 pracuje na strategickém plánu města Plzně. Při stanovení vize a cílů strategického plánu bylo vycházeno z možností města (infrastruktura, vybavení), které budou dále rozvíjeny, zlepšovány a doplňovány a samozřejmě budou navazovat na projekty, které již byly realizovány.<sup>80</sup>

### **Postup zpracování strategického plánu:**

- Zpracování analytické části strategického plánu včetně jejího projednání
- Zpracování návrhové části strategického plánu
- Projednání návrhové části strategického plánu
- Zpracování SEA
- Schválení návrhové části strategického plánu

---

<sup>80</sup> Útvar koncepce a rozvoje, rozvoj města, strategický plán města Plzně, zásady zpracování [online] [cit. 2018-02-02]<https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/zasady-zpracovani/zasady-zpracovani.aspx>

## 5.1 Návrh zadání Strategického plánu města Plzně

Sestavit strategický plán (program rozvoje) pro obec, město či kraj není v dnešní době zásadní problém - v soutěži se vybere odborná firma, která plán s větším či menším zapojením klíčových partnerů a veřejnosti dle pokynů samosprávy zpracuje. Pokud součástí zakázky není propojení strategického plánu s rozpočtem či rozpočtovým výhledem (zde je ovšem třeba upozornit, že nepropojení je hrubá chyba), je to relativně snadná záležitost. V těchto případech je obvykle cílem „sestavit strategický plán“ a schválit jej v zastupitelstvu. *Skutečný cíl* však je pomocí strategického plánu změnit situaci v daném území k lepšímu (např. zvyšovat kvalitu života, zajistit vyvážený rozvoj území - udržitelný rozvoj, zlepšit kvalitu a výkonnost poskytovaných veřejných služeb, efektivně pečovat o majetek atd.). Strategické řízení bere strategický plán jako nástroj, ne jako cíl.<sup>81</sup>

Obrázek 1.5 Principy, kompetence a sdílené hodnoty strategického řízení města, obce, kraje



Zdroj: *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*

<sup>81</sup> PŮČEK, Milan a David KOPPITZ. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 2012. ISBN 978-80-260-2788-1.

Při návrhu zadání ÚKR vycházel zejména z Korporátní strategie, což je v oblasti veřejné správy, respektive města Plzně schválené Programové prohlášení koalice na období 2014 – 2018, kde je mimo jiné uvedeno, že základním dokumentem pro dlouhodobé záměry města bude nový Strategický plán.

Dle Keřkovského korporátní strategie vyjadřuje základní rozhodnutí, jakým zásadním způsobem bude organizace řízena, co bude preferováno a co bude utlumeno.<sup>82</sup>

ZMP dne 10.12.2015 schválilo na svém jednání zadání Strategického plánu města Plzně.

### **Návrh zadání nového Strategického plánu:<sup>83</sup>**

1. Strategické plánování je systematický způsob, jak organizovat změny a vytvářet v celé místní společnosti široký konsensus. Jde o soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které vedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí města.
2. Strategický plán bude důležitým nástrojem pro rozhodování jak politického vedení města a městské správy, tak pro koordinaci zájmů a aktivit dalších klíčových subjektů působících ve městě.
3. Záměrem města Plzně je prostřednictvím nového strategického plánu dosáhnout zkvalitnění života ve všech oblastech a navrhnout potřebné kroky k trvale udržitelnému rozvoji Plzně a poskytnout tak veřejnosti a podnikatelské sféře informace o svých dlouhodobých rozvojových záměrech.
4. Strategický plán bude reagovat na aktuální potřeby města a možnosti jeho rozpočtu, vytvoří podmínky a stanoví pravidla pro účelné vynakládání veřejných prostředků, jejich provázanost a zhodnocení synergických efektů mezi jednotlivými oblastmi.
5. Bude provedena analýza jednotlivých oblastí života města, budou definovány priority v jednotlivých oblastech a připraven návrh vzájemně provázaných postupů a opatření při jejich realizaci.

---

<sup>82</sup> ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Korporátní strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

<sup>83</sup> Útvar rozvoje a koncepce, rozvoj města, strategický plán města Plzně, zásady zpracování [online] [cit. 2018-03-02]<https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/zasady-zpracovani/zasady-zpracovani.aspx>

6. Bude stanovena dlouhodobá vize rozvoje města, strategické cíle, opatření a příklady aktivit.
7. Vize představí relativně neměnné záměry rozvoje města na cca 15 let.
8. Strategické cíle budou konkretizovat obsah vize pro jednotlivé oblasti života města na cca 8 let a současně se stanou nástrojem kontroly realizace strategického plánu
9. Opatření zastřešují soubor obecně formulovaných aktivit k určitému tématu/prostoru a stanoví přístup k řešení a naplňování jednotlivých strategických cílů.
10. Příklady aktivit jsou konkrétní akce, nebo činnosti, které je třeba definovat pro každé opatření. 2
11. Při stanovení vize a cílů bude strategický plán vycházet z možností města (infrastruktura, vybavení), které bude dále rozvíjet, zlepšovat a doplňovat a samozřejmě bude navazovat na projekty, které již byly realizovány.
12. Bude definován systém monitorování a evaluace prostřednictvím stanovených indikátorů: čtyři druhy indikátorů:
  - Indikátory vstupů – nejčastěji objem finančních prostředků
  - Indikátory výstupů – formální ukazatele (počet akcí, projektů, účastníků, m<sup>2</sup>, km, ks)
  - Indikátory výsledků - specifikace vytvořených hodnot (výsledky využití vytvořených výstupů)
  - Indikátory dopadů – jak se situace změnila (velmi obtížné specifikovat, ale pro rozvoj nejdůležitější skupina)
13. Akční plán je krátkodobá strategie, která konkretizuje způsob realizace navržených opatření a je jedním z nástrojů implementace strategického plánu rozvoje. Bude zpracováván každý rok s výhledem na tři roky.
14. Při zpracování strategického plánu bude použit tzv. participativní přístup – do přípravy strategického plánu budou zapojeny subjekty městské správy, politické reprezentace, veřejnosti, podnikatelského sektoru, neziskového sektoru a další.

### 5.1.1 Organizační zabezpečení strategického plánu

Základní schéma organizačního zabezpečení strategického plánu.<sup>84</sup>

#### **Zastupitelstvo města Plzně a Rada města Plzně**

Budou průběžně informováni o jednotlivých krocích zpracování SP. Zastupitelstvo města Plzně bude na základě doporučení Rady města Plzně schvalovat hlavní výstupy pro návrhovou část, které vyplynou ze zpracovaných tematických analýz a následné SWOT analýzy a také návrhovou část strategického plánu a každoroční akční plány.

#### **Řídící skupina**

Bude dohlížet nad postupem prací na strategickém plánu a bude projednávat a odsouhlasovat jednotlivé postupné kroky zpracování, které budou poté předkládány ke schválení na jednáních RMP a ZMP.

#### **Koordinační skupina**

Bude složena ze zástupců vybraných subjektů městské správy a městských organizací a dále zástupců významných institucí ve městě. Jejím hlavním úkolem bude propojit výstupy z jednotlivých oblastí v souvislostech celého města Plzně.

#### **Realizační tým**

Bude zodpovědný za vlastní zpracování strategického plánu, vedení a koordinaci pracovních skupin, organizaci seminářů a workshopů a předkládání návrhů ucelených částí strategického plánu k projednávání.

#### **Tematické pracovní skupiny**

Budou zajišťovat všechny potřebné podklady a návrhy a jejich vyhodnocení pro řešená témata. Skupiny budou složeny z vybraných odborníků městské správy, ale i z dalších významných institucí ve městě. Pro návrhovou část strategického plánu může dojít ke změnám v zaměření a složení pracovních skupin podle konkrétní situace.

<sup>84</sup> Dokument Útvaru rozvoje a města Plzně-Návrh zadání strategického plánu města Plzně str.4-5

### 5.1.2. Finanční zabezpečení zpracování strategického plánu

Veškeré náklady na zpracování strategického plánu budou hrazeny z rozpočtu statutárního města Plzně. V případě možnosti bude využito dotačních programů. Velká část nákladů bude hrazena prostřednictvím mezd realizačního týmu, tedy zaměstnanců ÚKRMP, případně jiných odborů či organizací MMP.<sup>85</sup>

#### Odhad externích nákladů po dobu zpracování:

- externí konzultanti cca 1 000.000,- Kč
- primární analýzy (jejich potřeba vyplyne po zpracování temat. analýz) cca 500.000,- Kč
- technické a organizační zajištění workshopů, konferencí a seminářů, včetně externích odborníků na řízení jednání cca 500.000,- Kč
- zpracování SEA cca 500.000,- Kč Náklady na zakázky a externí spolupráci budou upřesněny v průběhu zpracování při uzavírání smluv.<sup>86</sup>

### 5.1.3 Právní rámec tvorby strategického plánu<sup>87</sup>

-Pořízení strategického plánu spadá do samostatné působnosti města (ustanovení zákona č. 128/2000 Sb., o obcích).

-Z právního hlediska je strategický plán koordinačním a indikativním dokumentem, který nemá charakter obecně závazného předpisu.

-Strategický plán neobsahuje nástroj právní vynutitelnosti, představuje však zvláštní „smlouvu“, kterou město Plzeň uzavírá se všemi společenskými aktéry, kteří ovlivňují či mohou v budoucnu ovlivňovat jeho rozvoj.

-Pro zpracování nového strategického plánu bude použita „Metodika tvorby programu rozvoje obce“, která byla zpracovaná pro MMR ČR v lednu 2014. Ve městech, kde je již nový strategický plán dokončen nebo se nyní připravuje, jsou se zmíněnou metodikou dobré zkušenosti. Tuto metodiku jsem podrobněji rozvedla v kapitole 3.2. této diplomové práce.

---

<sup>85</sup> Dokument Útvaru rozvoje a města Plzně-Návrh zadání strategického plánu města Plzně str.5

<sup>86</sup> Dokument Útvaru rozvoje a města Plzně-Návrh zadání strategického plánu města Plzně str.5

<sup>87</sup> Dokument Útvaru rozvoje a města Plzně-Návrh zadání strategického plánu města Plzně str.2

-Příprava dokumentu i jeho obsah bude respektovat koncepce Evropské komise i strategie, které byly schváleny pro programové období Evropské unie v letech 2014 – 2020.

#### 5.1.4 Analytická část

V průběhu měsíce září a října 2015 byl v souvislosti s přípravou tvorby strategického plánu rozvoje města Plzně realizován průzkum spokojenosti občanů města. Veškeré závěry vyplývající z průzkumu budou použity výhradně ke statistickým účelům – jako podklady pro tvorbu strategie rozvoje. Smyslem průzkumu bylo zjištění názorů, připomínek a podnětů obyvatel území a zohlednění jejich postojů v budoucím rozvoji území ve formě konkrétních aktivit v klíčovém koncepčním dokumentu města Plzně. Snahou představitelů města je reflektovat potřeby a přání obyvatel za účelem tvorby příznivějších podmínek pro život s ohledem na místní podmínky, limity a zvyklosti.<sup>88</sup>

#### **Harmonogram:**<sup>89</sup>

9/2015 průzkum názoru veřejnosti

3-4/2016 tematické workshopy k analytické části

6-7/2016 celkový workshop a hodnocení SWOT analýzy

7-8/2016 kvíz / soutěž pro nejbystřejšího čtenáře webu

8-10/2016 definice hlavních pozitiv a problémů

11/2016 projednání analytické části

12/2016 schválení analytické části

1/2017 zahájení přípravy návrhové části – výzva občanům k zasílání námětů k vizi

1/2017 setkání s osobnostmi ke stanovení vize

3/2017 stanovení vize a strategických cílů

3-4/2017 návrhy opatření a příkladů aktivit od odborných pracovních skupin

4-6/2017 veřejná projednání v jednotlivých městských obvodech

---

<sup>88</sup> Dokument Útvaru rozvoje a koncepce -Vyhodnocení šetření názorů veřejnosti na podmínky života v Plzni zpracovaný AQE advisors, a. s. 10/2015

<sup>89</sup> Dokument Útvaru koncepce a rozvoje -Strategický plán-leták-vize-cíle-harmonogram-pozitiva,problémy



9/2017 odborný workshop k návrhové části

7-9/2017 dokončení návrhové části dle shromážděných připomínek

9-12/2017 projednání strategického plánu v orgánech jednotlivých městských obvodů

12/2017 – 2/2018 posouzení vlivu na životní prostředí (proces SEA)

4-6/2018 projednání strategického plánu v orgánech města

Usnesením ZMP bylo 10.12.2015 schváleno zadání Strategického plánu města Plzně, a to zahájení zpracování analytické části Strategického plánu města Plzně.

V lednu 2016 začala příprava jednotlivých tematických analýz. Za účelem zpracování těchto analýz byly ustanoveny odborné pracovní skupiny. K jednotlivým tematickým analýzám proběhly v březnu a dubnu 2016 workshopy pro širokou odbornou veřejnost. Těchto workshopů se zúčastnilo více než 150 lidí. Každá tematická analýza obsahuje i vlastní SWOT analýzu, jež byla účastníky workshopů hodnocena. Pro každé uvedené téma byl zpracován samostatný dokument, ve kterém je podrobně popsán současný stav, vývoj i předpokládané budoucí trendy. Celková situační analýza z těchto dokumentů vychází, je však sestavena s nižší mírou podrobnosti, resp. zaměřuje se na nejpodstatnější výstupy z tematických analýz. Výše uvedené dokumenty budou sloužit jako podklady pro zpracování návrhové části SPMP. V úvodní části této analýzy je uvedena stručná charakteristika města s důrazem na jeho specifika, základní městské funkce (obytná, pracovní a hospodářská, rekreační) a oblasti, které ovlivňují kvalitu naplňování těchto funkcí, jako jsou občanská vybavenost, infrastruktura a životní prostředí. Další částí je celková SWOT analýza města, shrnutí a vazba na důležité dokumenty v oblasti strategického plánování.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Důvodová zpráva Zastupitelstva města Plzně 15.12.2016 – KŘTÚ/2

Formulace hlavních pozitiv a problémů představuje v procesu tvorby Strategického plánu města Plzně významný předěl. Z hlediska pozice v postupu prací na strategickém plánu uzavírá předchozí analýzy a ukazuje, kam v rozvojové strategii města upřít pozornost.<sup>91</sup>

### **Hlavní pozitiva<sup>92</sup>**

1. Perspektivní trh práce, věda, vývoj a inovace
2. Kvalitní systém MHD
3. Systematický přístup k udržitelnému rozvoji města
4. Kvalitní městská zeleň, revitalizace nábřeží řek
5. Pestrost nabídky kulturních a sportovních zařízení
6. Pozitivní vývoj vnímání města

### **Hlavní problémy<sup>93</sup>**

1. Nedostatečný lidský kapitál města
2. Nepřípravenost na demografické změny
3. Nadměrné zatížení města automobilovou dopravou
4. Nedostatečná kvalita veřejných prostranství
5. Zastaralá nebo chybějící vodohospodářská infrastruktura
6. Chybějící hospodaření s dešťovými vodami a nepřípravenost na změny klimatu
7. Absence strategického marketingu na úrovni města
8. Nevyhovující technický stav některých kulturních a sportovních zařízení

Tento dokument bude hlavním podkladem pro přípravu návrhové části SPMP. Prvním krokem bude stanovení Vize města a jednotlivých strategických cílů.

---

<sup>91</sup> Důvodová zpráva Zastupitelstva města Plzně 15.12.2016 – KŘTÚ/2

<sup>92</sup> Dokument Útvaru koncepce a rozvoje Strategický plán-leták-vize-cíle-harmonogram-pozitiva,problémy

<sup>93</sup> Dokument Útvaru koncepce a rozvoje Strategický plán-leták-vize-cíle-harmonogram-pozitiva,problémy

V současné době je analytická část zpracována, je rozdělena do devíti tematických analýz:

### **-Cestovní ruch a propagace města**

Odvětví cestovního ruchu patří mezi nejvýznamnější součásti národní i světové ekonomiky. Podle údajů EUROSTAT se podílí na evropském HDP 3–5 %, v České republice pak 3,6 % (v r. 2013). Cestovní ruch je rovněž ukazatelem životní úrovně obyvatelstva. Podílí se na všestranném rozvoji osobnosti, umožňuje obnovu 5 duševních a fyzických sil, je nástrojem preventivně léčebného působení, slouží k účelnému využití volného času, pomáhá vytvářet nový životní styl přenosem zvyků a návyků z jiných zemí nebo oblastí, slouží jako nástroj vzdělávání a kulturní výchovy člověka, přispívá k vzájemnému poznání a porozumění mezi lidmi, motivuje k získávání jazykových znalostí, dochází při něm k výměně informací a vědeckých poznatků (kongresová turistika), vytváří řadu pracovních příležitostí a má vliv na platební bilanci státu. Tato analýza si klade za cíl zmapovat vývoj odvětví cestovního ruchu v Plzni od roku 2000, naznačit předpokládané trendy vývoje v dalších letech a stanovit východiska pro celkovou analýzu.<sup>94</sup>

### **-Doprava**

Obsahem tematické analýzy Doprava je vyhodnocení fungování dopravního systému města. Zdokumentován je stav a vývojové trendy dopravního systému, uplatňování Smart technologií a vyhodnocení vlivu dopravy na ostatní funkce města. Dopravní systém je hodnocen v obecných ukazatelích jako celek a dále detailně po jednotlivých druzích dopravy (automobilová doprava – zastoupená popisem fungování komunikační sítě, doprava v klidu, městská hromadná doprava, příměstská veřejná doprava a pěší a cyklistická doprava).<sup>95</sup>

### **-Hospodářský rozvoj a podnikatelské prostředí**

Popsat a vyhodnotit stav hospodářské základny v Plzni, situaci na trhu práce, podmínky pro vytvoření kvalitního podnikatelského prostředí pro rozvoj zaměstnanosti, pro podnikání firem i živnostníků, přilákání a umístění investorů, kteří v Plzni vytvoří nová pracovní místa v oborech s vyšší nebo vysokou přidanou hodnotou. Pracovní místa v inovačních podnicích, které budou spolupracovat s vědeckými, výzkumnými a inovačními pracovišti, budou atrak-

---

<sup>94</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza marketing zpracování [online] [cit. 2018-03-02] <https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/marketing.pdf>

<sup>95</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza doprava zpracování [online] [cit. 2018-03-02] <https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/doprava.pdf>

tivní jak pro absolventy škol, tak pro zkušené řemeslníky i vysoce vzdělané odborníky; vyhodnocení kladů a záporů současného stavu a odhad trendů.<sup>96</sup>

### **-Občanská vybavenost**

Občanská vybavenost je součástí tzv. „veřejné infrastruktury“ a zahrnuje stavby a zařízení, které poskytují služby pro obyvatele (školy, zařízení sociálních služeb, nemocnice, kulturní a sportovní zařízení atd). Vybavenost města významně ovlivňuje kvalitu života a s tím spojenou spokojenost obyvatel s poskytovanými službami. Rozvoj zařízení občanského vybavení ovlivňuje řada faktorů vycházejících např.: z dominantní funkce města v regionu (spádové město), z demografické a sociální skladby obyvatel. Občanská vybavenost se člení na zařízení komerčního charakteru a zařízení veřejného zájmu. Tato tematická analýza se věnuje pouze zařízením veřejného zájmu, komerční vybavenost bude řešena samostatným dokumentem zpracovaným v rámci přípravy nového strategického plánu města. Předmětem této analýzy je popis stavu, vývoje a trendů v níže uvedených oblastech:

- Vzdělávání
- Sociální služby
- Zdravotnictví
- Kultura
- Sport, volný čas a rekreace
- Bezpečnost<sup>97</sup>

### **-Obyvatelstvo a bydlení**

Stav, struktura a vývoj počtu obyvatel města Plzně, vývoj pohybu obyvatelstva (migrace, přirozená měna) a věkového složení, předpokládané tendence ve vývoji (prognóza), srovnání s městy ČR.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza hospodářský rozvoj zpracování [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/hospodarsky\\_rozvoj.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/hospodarsky_rozvoj.pdf)

<sup>97</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza občanská vybavenost [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/obcanska\\_vybavenost.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/obcanska_vybavenost.pdf)

<sup>98</sup> [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/obyvatelstvo\\_bydleni.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/obyvatelstvo_bydleni.pdf)

## **-Rozpočet a financování**

Analýzu oblasti „Rozpočet a financování“ tvoří dvě části. V obou částech je analyzováno období 2005 – 2015. První část se věnuje analýze celkového rozpočtu města Plzně, tedy příjmů a výdajů Magistrátu města Plzně a jednotlivých městských obvodů. Jsou komentovány významné faktory, které v jednotlivých letech ovlivnily příjmy rozpočtu a zásadní výdaje, ke kterým došlo, či způsoby financování. Analýza popisuje významné dlouhodobé závazky rozpočtu města Plzně, analyzuje skutečnosti týkající se velkých městských společností města, zabývá se závazky k EIB a zároveň analýzou vývoje v oblasti žádostí o dotace EU. Jsou zmíněny ukazatelé hospodaření, popsán systém rozpočtového určení daní, vývoj množství majetku. Druhá část se zabývá analýzou provozních a investičních výdajů pro ostatních osm oblastí analytické části strategie. Dále jsou uvedeny informace o přijatých investičních dotacích prostřednictvím rozpočtu MMP. Konkrétní informace jsou uvedeny vždy v rámci konkrétní analýzy.<sup>99</sup>

## **-Technická infrastruktura**

Obsahem tématu Technická infrastruktura je zejména:

- Popis jednotlivých infrastrukturních systémů
- Zhodnocení technického stavu jednotlivých infrastrukturních systémů
- Zhodnocení stávajících kapacit zdrojů
- Zhodnocení spolehlivosti a bezpečnosti distribučních systémů
- Identifikace kritických/slabých míst v jednotlivých systémech<sup>100</sup>

## **-Územní rozvoj**

Hmotné složky územního rozvoje (plochy, koridory, pozemky, stavby a zařízení, přírodní prvky a útvary, obyvatelstvo, fauna a flóra)

---

<sup>99</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza územní rozvoj zpracování [online] [cit. 2018-03-02][https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/rozpocet\\_mesta.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/rozpocet_mesta.pdf)

<sup>100</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza technická infrastruktura zpracování [online] [cit.2018-03-02][https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/technicka\\_infrastruktura.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/technicka_infrastruktura.pdf)

- Aktivity v území (výroba, bydlení, rekreace, doprava, služby veřejné)
- Procesy v území (ekonomické, sociální, kulturní, environmentální, ekologické)
- Hodnoty v území (ekonomické, sociální, kulturní, urbanistické, environmentální, ekologické)
- Vztahy v území (vztahy objemově prostorové, vztahy provozní)<sup>101</sup>

### **-Životní prostředí**

Tematická analýza řeší následující podtémata: ovzduší, hluk, adaptace na změnu klimatu, vodní režim a vodní hospodářství, příměstská krajina a systém městské zeleně, odpady, zvířata a ekovýchova. Některá podtémata se prolínají mezi tematickými analýzami Životní prostředí, Doprava (prostupnost krajinou, sportovně- rekreační trasy), Technická infrastruktura (zásobování vodou a odkanalizování území) a Územní rozvoj (veřejná prostranství). Velice úzce spolu souvisí i jednotlivá podtémata tematické analýzy životního prostředí, především komplexní problematika projevů změny klimatu s příměstskou krajinou a systémem městské zeleně, vodním režimem a vodním hospodářstvím<sup>102</sup>

Součástí každé analýzy bylo zhodnocení vynaložených prostředků (investičních, ale i provozních) z rozpočtu města. Byla provedena objektivní analýza situace ve městě, analýza silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí (SWOT analýza), formulace hlavních problémů města.

<sup>101</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza územní rozvoj zpracování [online] [cit. 2018-03-02][https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/uzemni\\_rozvoj.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/uzemni_rozvoj.pdf)

<sup>102</sup> Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza životní prostředí zpracování [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/zivotni\\_prostredi.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/zivotni_prostredi.pdf)

## 5.2 Realizace návrhové části strategického plánu města Plzně<sup>103</sup>

### 5.2.1 Struktura návrhové části strategického plánu<sup>104</sup>

Struktura strategického plánu a způsob jeho zpracování vycházejí z obecně platných doporučení a respektují základní pravidla tvorby strategického plánu.

**Obrázek 1.6** Struktura strategického plánu



Vize představuje relativně neměnné záměry rozvoje města.

Strategické cíle konkretizují obsah vize pro jednotlivé oblasti života města a současně se stávají nástrojem kontroly realizace strategického plánu.

Opatření je zastřešující soubor obecně formulovaných aktivit k určitému tématu/území a stanoví přístup k řešení a naplňování jednotlivých strategických cílů.

Aktivity jsou konkrétní akce, nebo činnosti naplňující jednotlivá opatření.

<sup>103</sup> Útvar rozvoje a koncepce, rozvoj města, strategický plán města plzně, návrhová část zpracování [online] [cit. 2018-03-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

<sup>104</sup> Strategický plán města Plzně-Návrhová část 2018 – podklad Útvaru rozvoje města Plzně

Struktura strategického plánu a způsob jeho zpracování vycházejí z obecně platných doporučení a respektují základní pravidla tvorby strategického plánu.

**Struktura:**<sup>105</sup>

1. Cíl: Zlepšit podmínky pro kvalitní život všech generací

Opatření: 1.1 Vytvářet podmínky pro kvalitní bydlení a trávení volného času

1.2 Naplňovat Plán udržitelnosti mobility města Plzně

1.3 Zajistit udržitelnou síť kvalitních sociálních služeb vč. Služeb návazných a podpora zdravého životního stylu obyvatel

1.4 Doplnit chybějící vodohospodářskou infrastrukturu

2. Cíl: Rozvíjet perspektivní trh práce a propojit vzdělávací systém s praxí

Opatření: 2.1 Podporovat efektivní rozvoj lidských zdrojů

2.2 Vytvářet podmínky pro podporu podnikání

3. Cíl: Zlepšit životní prostředí ve městě a zvýšit připravenost na změny klimatu

Opatření: 3.1 Zvýšit kvalitu ovzduší a snížit množství hluku v Plzni

3.2 Posílit modrou infrastrukturu ve městě

3.3 Posílit zelenou infrastrukturu ve městě

3.4 Zvýšit informovanost o životním prostředí

4. Cíl: Oživit centrum města

Opatření: 4.1 Systematicky podporovat proaktivní komunikaci hlavních aktérů v centru

4.2 Omezení individuální automobilové dopravy v centrální oblasti města

4.3 Podporovat pěší a cyklistickou dopravu v centrální oblasti

4.4 Zkvalitňovat veřejné prostranství v centrální oblasti města

---

<sup>105</sup> Strategický plán města Plzně-Návrhová část 2018 – podklad Útvaru rozvoje města Plzně str.11



## 5. Cíl: Zvyšovat povědomí o Plzni za hranicemi města

Opatření: 5.1 Zpracovat komplexní marketingovou strategii města Plzně

5.2 Posílit značku města Plzně

5.3 Nastavit systematickou spolupráci a podporovat partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru

5.4 Posílit informovanost obyvatel a jejich pozitivní vztah k městu

### 5.2.2 Implementace strategického plánu

Implementací je míněn způsob, jakým bude Strategický plán města Plzně (SPMP) realizován a zjednodušeně vyjadřuje, jakým způsobem bude zajištěno, aby cíle SPMP byly postupně naplňovány. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že neexistuje jeden osvědčený způsob implementace strategických dokumentů na úrovni města. Ten se odlišuje do větší či menší míry v závislosti na konkrétních podmínkách v daném městě a z tohoto důvodu také neexistuje žádná obecně platná metodika, která by postupy implementace strategického plánu přesně definovala. Hlavním nástrojem implementace SPMP bude každoročně zpracovaný akční plán s výhledem na následující roky. Tento postup implementace vychází z obecně platných zásad a její realizace se osvědčila v městech podobné velikosti a významu jako je město Plzeň.<sup>106</sup>

#### 5.2.2.1 Akční plán

Akční plán představuje přehled zásadních projektů, které mají přispět k rozvoji města v daném období. Projekty, uvedené v akčním plánu, jsou řazeny dle strategických cílů a jsou přiřazeny ke stanoveným opatřením a aktivitám, které tak naplňují. Návrh akčního plánu musí být reálný, což znamená, že musí především zohledňovat dostupné finanční zdroje města, jeho personální a technické možnosti a musí umožnit efektivní fungování města jako celku. Zakomponování akčního plánu do rozpočtového procesu je jedním ze zásadních úkolů strategického řízení.<sup>107</sup>

#### 5.2.2.2 Implementační struktura

Implementace SPMP bude využívat organizační struktury, která byla stanovena při přípravě strategického plánu. Koordinační a řídicí skupina byla jmenována usnesením RMP 2016.

<sup>106</sup> Strategický plán města Plzně-Návrhová část 2018 – podklad Útvaru rozvoje města Plzně str.74

<sup>107</sup> Strategický plán města Plzně-Návrhová část 2018 – podklad Útvaru rozvoje města Plzně str.74

Realizační tým Realizační tým je složený z pracovníků Útvaru koncepce a rozvoje města Plzně. Na základě podkladů od jednotlivých nositelů bude koordinovat implementaci SPMP dle aktuální situace, potřeb a finančních možností města. Realizační tým bude spolupracovat zejména s městskou správou a dalšími subjekty napomáhajícími k naplňování SPMP. V případě potřeby si může svolat odbornou pracovní skupinu k danému tématu. Hlavní činnosti: - sestavení a koordinace akčního plánu, - zpracování souhrnné zprávy o výsledcích a pokroku realizace SPMP (1x ročně), o vyhodnocení plnění indikátorů, - monitoring a kontrola realizace aktivit navržených v SPMP, o správnost zaměření a naplňování SPMP, - příprava podkladů (výstupy, zprávy a reporty) pro koordinační, řídicí skupinu a pro orgány města, - návrhy na změny či doplnění SPMP (např. nepředvídatelný technologický pokrok, reakce na neočekávanou událost). Koordinační skupina Tato skupina je složena ze zástupců vybraných subjektů městské správy a městských organizací a dále zástupců významných institucí ve městě. Výstupy, které vzniknou v rámci této skupiny, budou předkládány k projednání a schválení řídicí skupině. Jejím hlavním úkolem bude v rámci přípravy akčního plánu propojit projekty z jednotlivých oblastí v souvislostech celého města Plzně. Řídicí skupina Jedná se o skupinu, která je složena z představitelů města. Skupina bude projednávat a odsouhlasovat návrh akčního plánu, který bude poté předložen ke schválení na jednáních RMP a ZMP. Zastupitelstvo města Plzně Bude schvalovat předložený akční plán. <sup>108</sup>

### 5.2.3 Evaluace strategického plánu

Naplňování strategického plánu by mělo být v pravidelných intervalech evaluováno. Evaluací se míní proces „hodnocení“, který představuje zpracování informací získaných v rámci monitoringu, které jsou následně interpretovány a formulovány k doporučení pro zlepšení efektivnosti procesu naplňování jednotlivých cílů a opatření Strategického plánu města Plzně. Zpracování souhrnné zprávy o výsledcích a pokroku realizace SPMP bude zajišťovat realizační tým ve spolupráci s jednotlivými nositeli projektů. Tato zpráva bude předložena k projednání v Zastupitelstvu města Plzně. Evaluace bude probíhat prostřednictvím stanovených indikátorů, naplňováním hlavních aktivit a pravidelným vyhodnocováním akčního plánu. <sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Strategický plán města Plzně-Návrhová část 2018 – podklad Útvaru rozvoje města Plzně str.76

<sup>109</sup> Strategický plán města Plzně-Návrhová část 2018 – podklad Útvaru rozvoje města Plzně str.77

### 5.3. SEA- strategic environmental assessment

V únoru 2018 bylo odbornou společností zpracováno vyhodnocení koncepce dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu životního prostředí, ve znění pozdějších předpisů, což vyplývá ze zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů. Povinností je posoudit, zda provádění koncepce může významně ovlivnit evropsky významné lokality nebo ptačí oblasti zařazené do soustavy Natura 2000 a pokud ano, do jaké míry a jaká opatření je nutno přijmout. Na základě požadavku předkladatele byla k návrhu koncepce vydána stanoviska těchto orgánů ochrany přírody:

- Krajský úřad Plzeňského kraje – Odbor životního prostředí
- Ministerstvo životního prostředí – Odbor výkonu státní správy III

Ze stanovisek Krajského úřadu Plzeňského kraje a Ministerstva životního prostředí vyplývá, že lze vyloučit významný vliv Strategie na lokality soustavy Natura 2000. Vyhodnocení vlivu koncepce na evropsky významné lokality (EVL) a ptačí oblasti (PO) osobou autorizovanou ke zpracování posouzení dle § 45i zákona č. 114/1992 Sb. proto nebylo nutné.<sup>110</sup>

Základním dokumentem pro zpracování Vyhodnocení koncepce je návrh „Strategického plánu města Plzně“ a další koncepční podklady a informace předané zpracovatelům oznámení předkladatelem koncepce, dále konzultace s orgány veřejné správy, literární a mapové podklady a zkušenosti zpracovatelů při zpracování jiných oznámení SEA a dalších koncepčních materiálů.<sup>111</sup>

#### **Závěry a doporučení v odborném posouzení SEA:**

„Na základě předloženého vyhodnocení vlivů Strategického plánu města Plzně na životní prostředí a veřejné zdraví lze konstatovat, že nebyly identifikovány žádné významnější negativní vlivy této Strategie na životní prostředí a veřejné zdraví, které by znemožňovaly její schválení. To se týká jak celkového vyhodnocení Strategie, tak i vyhodnocení jednotlivých

---

<sup>110</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.10

<sup>111</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.10

aktivit a opatření. Byly identifikovány potenciálně mírně negativní vlivy, respektive potenciální rizika.<sup>112</sup>

Na základě všech výše uvedených skutečností je možno konstatovat, že předložený „Strategický plán města Plzně“ nebude mít významně negativní vliv na životní prostředí a veřejné zdraví. Předložená koncepce ani jednotlivé cíle v ní uvedené nebudou mít významně negativní vliv na celistvost a předměty ochrany evropsky významných lokalit a ptačích oblastí v rámci soustavy Natura 2000 ani na veřejné zdraví.“<sup>113</sup>

ÚKR zveřejnil v souladu s platnou legislativou vyhodnocení koncepce Strategického plánu města Plzně, a zveřejnil termín veřejného projednání:

## **POZVÁNKA**

na veřejné projednání

Strategický plán města Plzně

a Vyhodnocení jeho vlivu na životní prostředí a veřejné zdraví (SEA).

Projednání se uskuteční v budově plzeňské radnice, ve Sněmovním sále,

**dne 4. dubna 2018 od 16:00 hod.**

---

<sup>112</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.10

<sup>113</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.113

## 5.4. Strategické řízení Magistrátu města Plzně

Současnou snahou Magistrátu města Plzně je vytvářet standardy kvality jako základ při řízení organizací a posouzení, nakolik byla služba provedena kvalitně nebo nekvalitně.

Podpora řízení kvality vychází z usnesení vlády ze dne 10. Května 2000, o Národní politice podpory jakosti České republiky. V návaznosti na toto usnesení zpracovala Rada kvality ČR zprávu o postupu plnění Strategie Národní politiky kvality do roku 2015, resp. cíle pro následující období. Materiál schválila vláda svým usnesením ze dne 15. Června 2016, k naplňování Národní politiky kvality v České republice na období let 2016 – 2020.<sup>114</sup>

Naplňování Národní politiky kvality v ČR na následující období vymezuje nejdůležitější aktivity a oblasti, kterými by se měly zainteresované strany při své práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat. V oblasti veřejné správy vychází realizace aktivit z dlouhodobé spolupráce Rady kvality ČR s Ministerstvem vnitra. V územní veřejné správě budou podporovány následující aktivity:

- Kvalita výkonu veřejné správy
- Snižování administrativní a regulatorní zátěže
- Podpora rozšíření systémů, metod a nástrojů kvality ve veřejné správě (CAF, ISO, Model excellence EFQM, místní agenda 21, benchmarking apod.)
- Zveřejňování příkladů dobré praxe
- Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy.<sup>115</sup>

MMP se již od roku 2003 snaží o strategické řízení v oblasti zefektivnění a zkvalitnění výkonu veřejné správy.

---

<sup>114</sup> Kvalita ve veřejné správě, Podpora řízení kvality v územní veřejné správě část zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <http://kvalitavs.cz/podpora-rizeni-kvality-v-uzemni-verejne-sprave/>

<sup>115</sup> Kvalita ve veřejné správě, Podpora řízení kvality v územní veřejné správě část zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <http://kvalitavs.cz/podpora-rizeni-kvality-v-uzemni-verejne-sprave/>

### **5.4.1 Integrovaný systém řízení 2003 – 2007**

V této kapitole popíši jednotlivé již zavedené standardy kvality na MMP. Veškeré informace jsem čerpala o odborníka MMP na Integrovaný systém řízení.

#### **5.4.1.1 Rok 2003**

##### **„Benchmarking<sup>116</sup> v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“**

Projekt si kladl za cíl pomoci obcím 3. typu prostřednictvím benchmarkingu analyzovat současný výkon vybraných nově přenesených kompetencí státní správy, porovnat je s jinými obcemi, nalézt nejlepší řešení a identifikovat příležitosti měst ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytování veřejných služeb. Projekt pokračoval v dalších letech.

#### **5.4.1.2 Rok 2004**

##### **a) „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“**

Projekt byl zahájen v srpnu 2003 a jeho realizace byla naplánována do konce r. 2004.

Bylo analyzováno 29 oblastí výkonu státní správy, projektu se zúčastnilo 49 měst.

##### **b) „Implementace modelů CAF<sup>117</sup> do organizací územní veřejné správy v České republice“**

V rámci pilotního projektu, garantovaného Radou ČR pro jakost a Českou společností pro jakost, sestavili zástupci jednotlivých organizačních složek Magistrátu města Plzně sebehodnotící zprávu, která identifikovala hlavní hlediska vyžadující pozornost při jakémkoliv hodnocení organizace. Byla tak hodnocena oblast předpokladů, rozdělená do pěti kritérií (vedení organizace, management lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje a management procesů a změn). V oblasti výsledků bylo hodnoceno jakých výsledků organizace dosahuje při uspokojování potřeb svých zákazníků - občanů města, svých pracovníků a v klíčových výsledcích výkonnosti, efektivnosti a účinnosti při poskytování služeb.

Zástupci Magistrátu města Plzně převzali na 1. české národní konferenci kvality ve veřejné správě, která se konala ve dne 8.-9.12. 2004 v Ostravě, ocenění (viz obrázek) za úspěšnou

---

<sup>116</sup> Benchmarking= metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů.

<sup>117</sup> CAF= (Common Assessment Framework) je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru

**implementaci modelu CAF** (Common Assessment Framework, Společný hodnotící rámec) na Magistrátu města Plzně. Projekt dále pokračoval v roce 2005.

### **c) „Zavedení systému řízení jakosti v podmínkách statutárního města“**

Ve spolupráci s Českou společností pro jakost (ČSJ) magistrát zpracoval projekt a cca v polovině roku 2004 byl předložen Radě České republiky pro jakost. Projekt byl posouzen výborem pro kvalitu na úrovni územní veřejné správy a meziresortní pracovní skupinou MPO ČR byl doporučen ke schválení Radě ČR pro jakost. V rámci přípravy na tento projekt MMP vedle již zmíněných projektů realizoval diagnostický audit (provedený poradci ČSJ). Během diagnostického auditu byli poradci ČSJ seznámeni s fungováním MMP, jeho organizační strukturou, procesy, úrovní zavedení těchto procesů do praxe z pohledu splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 a současně s vymezením oblasti zavedení systému managementu kvality (dále jen QMS). Na základě získaných informací byl ČSJ (ve spolupráci s MMP) vypracován návrh prováděcího projektu. Obsahem prováděcího projektu je návrh postupu realizace projektu, definice požadovaných zdrojů, jejich pravomoci a odpovědnosti, návrh harmonogramu a také přehled interní dokumentace magistrátu.

#### **5.4.1.3 Rok 2005**

### **a) „Implementace modelů CAF do organizací územní veřejné správy v České republice“**

Sebehodnocení v roce 2005 spočívalo v uplatnění metodiky Evropské unie zaměřené speciálně na veřejnou správu, hodnocení jejích výsledků v různých oblastech i hodnocení předpokladů pro kvalitní výkon služby. Výsledky činnosti magistrátu ocenilo Ministerstvo vnitra udělením certifikátu „Organizace dobré veřejné služby“ (za uplatnění modelu CAF a dosažení stanoveného počtu bodů). Certifikát převzal primátor města Plzně z rukou ministra vnitra Františka Bublana v rámci 2. národní konference kvality ve veřejné správě, která se konala ve dnech 5.-7.12.2005 v Plzni.

### **b) Benchmarkingová iniciativa (pokračování projektu z roku 2003)**

Za aktivní zapojení magistrátu do projektu benchmarkingu a dosažení dobrých výsledků v porovnání s ostatními úřady a v meziročním porovnání obdržel magistrát certifikát „Město Plzeň zvyšuje kvalitu služeb zapojením do „Benchmarkingové iniciativy 2005“

### **c) „Zavedení systému řízení jakosti v podmínkách statutárního města“**

Po provedení vstupní analýzy, která proběhla na MMP ve dnech 18.-19.8.2004, byly zahájeny práce na zavedení QMS dle schváleného projektu a smlouvy mezi ČSJ Praha a Magistrá-

tem města Plzně v měsíci únoru 2005. Projekt zavedení QMS vycházel z poznatků a závěrů vstupní analýzy, z potřeb MMP, požadavků ISO normy a kritérií stanovených v projektu Národní politiky jakosti „Zavedení systému řízení jakosti ve vybraném územně členěném statutárním městě“. V roce 2005 proběhl nezávislý audit realizovaný ČSJ. Výstupem z auditu je konstatování, že systém managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 je dostatečně dokumentovaný vzhledem k požadavkům normy a implementovaný ve všech procesech magistrátu a že po dokončení souboru dokumentace a její implementaci je reálný předpoklad úspěšného absolvování certifikačního auditu dle požadavků normy ISO 9001:2000

#### **5.4.1.4. Rok 2006**

Probíhala stabilizace a dopracovávání **systému řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001**, a to zejména:

- Plánování a realizace prvních interních auditů systému jakosti
- Aktualizace a revidování systému řízení dokumentace a jednotlivých dokumentů

#### **5.4.1.5. Rok 2007**

Byla vypsána veřejná zakázka na realizaci projektu „**Optimalizace fungování města Plzně**“

**Záměrem projektu je optimalizace správy a fungování města Plzně**, jakožto veřejnoprávní korporace; tj. MMP a jeho příspěvkových organizací. Základním cílem projektu je zvýšení efektivity vykonávaných činností a poskytovaných služeb jak navenek směrem ke klientům, tak směrem do vnitřního chodu organizace.

V oblasti **systému řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001** byly realizovány zejména následující činnosti:

- periodické proškolení interních auditorů
- interní audity systému jakosti
- údržba stávající dokumentace systému jakosti
- zpracování další povinné dokumentace – příručka jakosti



#### 5.4.2 Integrovaný systém řízení -současný stav - rok 2018

RMP usnesením rozhodla o zavedení a certifikaci systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a o udržování a rozvoji systému QMS v souvislosti s novelizováním norem kvality ISO 9001 a potřebami MMP. V rámci další modernizace a vývoje systému řízení kvality se vedení města i Magistrátu rozhodlo přihlásit k plnění požadavků stanovených ČSN EN ISO 14001:2005 (vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání a udržování environmentální politiky organizace) a ČSN OHSAS 18001:2008 (systémy managementu bezpečnosti ochrany zdraví při práci), tzn. zavést integrovaný systém řízení (rok 2012). V roce 2017 MMP získal certifikát systému EnMS dle ČSN EN ISO 50001:2012.

#### **Integrovaný systém řízení MMP v sobě zahrnuje následující systémy:**

- **QMS – systém managementu kvality** (podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016)
- **BOZP – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** (podle požadavků normy ČSN OHSAS 18001:2008)
- **EMS – systém environmentálního managementu** (podle požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2016)
- **EnMS – systém managementu hospodaření s energií** (podle požadavků normy ČSN EN ISO 50001:2012)

## 5.5 Shrnutí a zhodnocení

V nejbližší době dojde k veřejnému projednání Strategického plánu města Plzně. V první polovině roku 2018 se předpokládá její projednání v jednotlivých městských obvodech a orgánech města Plzně. Útvar koncepce a rozvoje města Plzně zapojil veřejnost do přípravy Strategického plánu města Plzně. Veřejného hlasování při přípravě návrhové části se zúčastnilo na 90 odborníků a 400 obyvatel. V online formuláři lidé hodnotili 51 navržených aktivit pro další rozvoj města. Odborníci i široká veřejnost za priority pro následující roky společně označili:<sup>118</sup>

- zlepšování využití veřejných prostranství,
- regenerace sídlišť,
- zapojování obyvatel do fungování města,
- dostavění městského okruhu a dalších komunikací,
- kultivovanost oblasti Americká – Sirková v centru města,
- propojování vzdělávání s praxí,
- zvyšování kapacity sítě sociálních služeb.

Při hlasování lidé vnímali jako klíčová především témata, která se dotýkají jejich každodenního života. Celkové výsledky hodnocení veřejnosti se v zásadních oblastech shodovaly s odborníky. Vzešel tak seznam aktivit, které vnímají jako klíčové pro Plzeň všichni společně. Výsledky hlasování budou zohledněny při dokončování návrhové části strategického plánu, které probíhá v těchto dnech. 26. září 2017 proběhl workshop s odbornou veřejností, kterého se zúčastnilo více než 50 odborníků z různých oblastí. Na tomto workshopu proběhla u kulatých stolů diskuze o návrhové části Strategického plánu města Plzně. V březnu 2017 proběhla jednání s představiteli jednotlivých městských obvodů o způsobu zapojení jejich občanů do přípravy strategického plánu. Na základě domluvy proběhlo od dubna do června 2017 celkem 12 projednání s veřejností (na MO Plzeň 3 proběhla jednání pro střed města,

---

<sup>118</sup>Útvar koncepce a rozvoje, rozvoj města, Strategický plán města Plzně zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/>

Bory a Skvrňany). Těchto jednání se zúčastnilo cca 180 občanů (vč. zástupců městských obvodů).<sup>119</sup>

Na všech setkáních byly občanům krátce přestaveny stanovené strategické cíle a návrhy opatření, které vzešly z jednání odborných pracovních skupin. Poté probíhala otevřená diskuze formou pracovních stolů na různá témata života ve městě. Občané se mohli vyjádřit jak k rozvoji celého města, tak i k rozvoji obvodu, ve kterém žijí.<sup>120</sup>

### **Závěrečné zhodnocení:**

Z mého pohledu Útvar koncepce a rozvoje se postavil k realizaci nového Strategického plánu velmi zodpovědně, řídil se platnou legislativou a stanovenou metodikou Ministerstva pro místní rozvoj a velmi precizně zanalyzoval každý ze stanovených cílů. Zapojil veřejnost do provedených oblastí výzkumů.

Jako negativum vidím, že se Strategický plán týká pouze rozvoje města jako celku, nezabývá se systémem jeho správy, tedy především Magistrátem města Plzně. Strategický plán se vůbec netýká chodu Magistrátu města Plzně. Ve své práci jsem alespoň přiblížila několik systému kvality řízení, které jsou na MMP postupně zaváděny, ale do budoucnosti bych doporučila zavedení např. systému SMART CITY a systému excelence EFQM, o návrh řešení se pokusím v následující kapitole.

---

<sup>119</sup> Útvar koncepce a rozvoje, rozvoj města, Strategický plán města Plzně zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/>

<sup>120</sup> Útvar koncepce a rozvoje, rozvoj města, Strategický plán města Plzně zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/>

## 6. Vize města Plzně

### 6.1 Vize města Plzně v oblasti strategického řízení

Strategický plán města Plzně (dále i jen „SPMP” nebo „Strategie“) je strategickým a koncepčním dokumentem, který je vytvořen pro nastavení efektivního modelu rozvoje města a koordinaci jednotlivých zájmů tak, aby město prosperovalo jako celek. Strategický plán města Plzně bude důležitým nástrojem pro rozhodování jak politického vedení města a městské správy, tak pro koordinaci zájmů a aktivit dalších klíčových subjektů působících ve městě. Strategický plán bude reagovat na aktuální potřeby města a možnosti jeho rozpočtu, vytvoří podmínky a stanoví pravidla pro účelné vynakládání veřejných prostředků, jejich provázanost a zhodnocení synergických efektů mezi jednotlivými oblastmi. Základním východiskem pro tvorbu Strategie je Analytická část, která obsahuje 9 tematických analýz a Celkovou situační analýzu města, která shrnuje základní charakteristiky Plzně. Na základě Analýzy silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí (SWOT analýza byly formulovány hlavní pozitiva a problémy města Plzně). Návrhová část Strategie pak popisuje potřebu jejího pořízení a dále představuje vizi města spolu se strategickými cíli a opatřeními/aktivitami k naplnění těchto cílů vedoucími. Popisuje dále také implementaci Strategie a tvorbu Akčních plánů.<sup>121</sup>

#### **Rozvojová vize Strategického plánu města Plzně je formulována následovně:<sup>122</sup>**

„Jsem Plzeň. V roce 2035 žiji díky lidem, kteří vybudovali mou historii. Tvoříme spolu přítomnost a díváme se dopředu na naši společnou budoucnost. Od samého počátku si postupně odhalujeme svá tajemství. Sdílujeme si, co nás trápí, a sdílíme společnou radost. Podporujeme se a jsme na sebe navzájem hrdí.

Poskytuji svým občanům prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj v kterémkoliv věku. Vždyť dnes zde mají možnost kvalitního a odborného vzdělání nejen moji obyvatelé, ale i lidé z celé

<sup>121</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.114

<sup>122</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.114-115

Evropy a ze všech koutů světa. Většina občanů ovládá některý z cizích jazyků, což usnadňuje komunikaci s cizinci a spoluvytváří otevřené a vstřícné prostředí.

Pyšním se atraktivní nabídkou pracovních příležitostí v místních tradičních, nově založených i nadnárodních firmách, které dodávají své produkty a služby do celého světa. Touha po neustálém posunu vpřed se stala základním kamenem pro vznik výzkumných a vývojových center. Tam dnes nacházejí své uplatnění také absolventi škol.

Nechávám o sebe pravidelně pečovat a na oplátku dávám lidem všech generací možnost života na vysoké úrovni. Za dobu našeho společného soužití už vím, co mají moji občané rádi a co potřebují. Proto jsme vytvořili přátelské prostředí pro aktivní trávení volného času kolem řek i v dalších veřejných prostranstvích. Ráda inspiroji ostatní, zejména po kulturní stránce. Proto nabízím širokou paletu kulturních zážitků každý den v roce. Mé centrum pulsuje zdravým životem a láká k setkávání.

Nikdy nezůstávám sama, protože stojím na správném místě. Komunikuji nejen s těmi, které mám na blízku, ale jsem ve spojení i s evropskými metropolemi. Díky mým aktivním občanům bije moje srdce energií, kterou předávám všem, kdo se mě rozhodnou navštívit. Snažím se být vždy otevřená a dávám svým návštěvníkům důvod, aby zde zůstali déle, než původně plánovali. Ideálně napořád.

Žiji pro lidi, protože lidé žijí pro mě.“

### **Strategický plán obsahuje celkem 5 strategických cílů:**

1. Zlepšit podmínky pro kvalitní život všech generací
2. Rozvíjet perspektivní trh práce a propojit vzdělávací systém s praxí
3. Zlepšit životní prostředí ve městě a zvýšit připravenost na změny klimatu
4. Oživit centrum města
5. Zvyšovat povědomí o Plzni za hranicemi města i u obyvatel

Strategický plán města Plzně obsahuje celkem 84 aktivit napříč jednotlivými strategickými cíli (na základě hodnocení odborníků i široké veřejnosti a projednání v koordinační a řídicí skupině bylo vybráno 20 tzv. hlavních aktivit. Tyto aktivity byly stanoveny jako klíčové pro

dlouhodobé směřování rozvoje města. V následujících letech by proto měly být systematicky naplňovány.<sup>123</sup>

Akční plán se bude zpracovávat každoročně, a to vždy ve dvou fázích:

Fáze 1 - návrh: bude ve svém návrhu sloužit jako podklad pro přípravu rozpočtu města na následující rok a bude předložen koordinační a řídicí skupině k projednání v první polovině daného roku.

Fáze 2 – finální: bude již konkrétním výstupem obsahujícím seznam projektů, které mají zajištěné financování a jsou v souladu s rozpočtem města na příslušný rok. Finální verze bude společně s návrhem rozpočtu předkládána k projednání v Zastupitelstvu města Plzně.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.114-115

<sup>124</sup> Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018 str.115

## 6.2 Vize Magistrátu města Plzně

Tak jak jsem se již zmínila v předchozí kapitole, by bylo vhodné, aby se strategické řízení týkalo i samotného Magistrátu města Plzně, které je opomíjeno. V následujících kapitolách se pokusím navrhnout směr v oblasti strategického řízení na MMP, a to zejména na Úřadu správních agend, který nejvíce přijde do styku s občanem, jedná se zde zejména o vyřizování dopravních přestupků, různých životních situací, výměny občanského průkazu, řidičského průkazu, přihlášení vozidel. Návrh se týká zavedení strategie SMART CITY na Úřadu správních agend a zavedení modelu excelence EFQM na MMP, obě tyto strategie plně souvisí se Strategickým plánem města Plzně a volně na něj mohou navázat.

### SMART CITY ( inteligentní město)

Cesta k udržitelnému rozvoji měst, zavádění moderních technologií do řízení města s cílem zlepšit kvalitu života a zefektivnit správu věcí veřejných, největší uplatnění konceptu - v oblasti dopravy, energetiky a zavádění moderních informačních a komunikačních technologií (ICT), použití v dalších oblastech, např. odpadové hospodářství, vodohospodářství, e – government a krizové řízení..<sup>125</sup>

**Model EFQM**= je model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci.

- Praktický nástroj pro sebehodnocení
- Návod pro zlepšování
- Rámec pro manažerský systém organizace
- Způsob sjednocení terminologie<sup>126</sup>

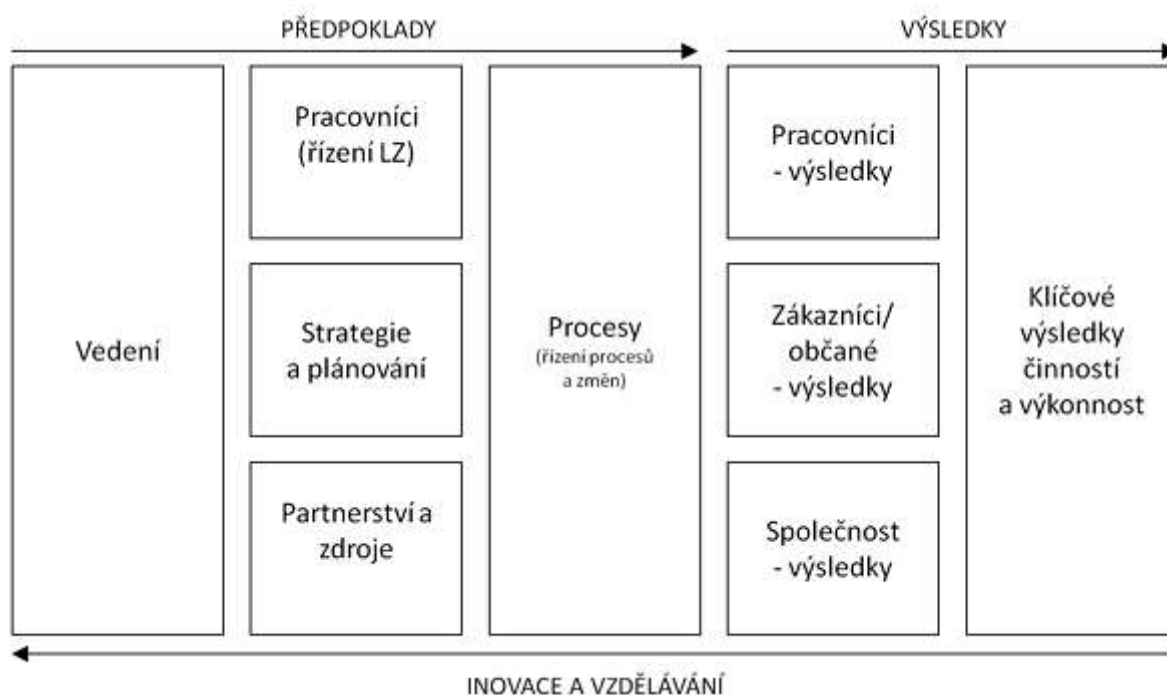
---

<sup>125</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj, koncept smart cities zpracování [online] [cit. 2018-03-20] <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Smart-Cities/Koncept-Smart-Cities>

<sup>126</sup> Management mania, EFQM Excellence Model zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

Struktura modelu je znázorněna na obrázku:

**Obrázek 1.7 Struktura modelu EFQM**



Zdroj: EFQM model 2013<sup>127</sup>

### 6.2.1 Zavedení systému SMART CITY na Úřadu správních agend MMP

Město Plzeň si zvolilo trochu jinou cestu zavádění smart řešení do praxe. Nenechalo si vytvořit strategii někým „zvenčí“ – bez znalosti západočeské metropole. Vzniklo šest pracovních skupin zaměřených na klíčové oblasti života ve městě. V těchto skupinách pracují na vymýšlení a zavádění projektů do praxe lidé, kteří město znají a mají chuť ho měnit k lepšímu, protože jim na Plzni záleží.<sup>128</sup>

<sup>127</sup> Management mania, EFQM Excellence Model zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

<sup>128</sup> Smart city Plzeň zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <http://smartcity.plzen.eu/>



## **1. Skupina Mobilita**

Uděláme z Plzně evropský příklad města s dopravou bezpečnou, efektivní, atraktivní a ekologickou.

## **2. Skupina Bezpečnost**

Chceme zvýšit bezpečnost i pocit bezpečí našich občanů a současně také návštěvníků města Plzně.

## **3. Skupina Podpora podnikání**

Posílíme pozici Plzně jako součásti ekonomického pásma hedvábné stezky, podpoříme startupy.

## **4. Skupina Životní prostředí**

Chceme v Plzni zkvalitnit životní prostředí a také zvýšit připravenost našeho města na změny klimatu.

## **5. Skupina Veřejnost**

Budeme usilovat o zapojení veřejnosti do projektů, chceme, aby město reagovalo na potřeby občanů.

## **6. Skupina IT**

Zjednodušíme vyřizování na úřadu, otevřeme data, zkvalitníme vzdělávání, podpoříme rozvoj kybernetiky.<sup>129</sup>

Jde o soubor chytrých a moderních řešení, s jejichž pomocí se snaží město Plzeň zpříjemňovat a zlepšovat život svých občanů, ale i návštěvníků. Některé „vychytávky“ již fungují, jiné jsou zaváděny do praxe, na dalších pracují jednotlivé skupiny.<sup>130</sup>

Město již realizovalo řadu projektů v oblasti Smart city, ale ty se netýkají MMP, ale jsou zpracovány tak, aby bylo možné na ně navázat.

---

<sup>129</sup> Smart city Plzeň zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <http://smartcity.plzen.eu/>

<sup>130</sup> Smart city Plzeň zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <http://smartcity.plzen.eu/>

## **Navržený plán realizace v oblasti Magistrátu města Plzně, Úřadu správních agend:**

Zavedení strategie Smart city Úřadu správních agend MMP by bylo vhodné formou čerpání dotace , respektive zveřejněné výzvy z předemětného Operačního programu .

### **1. Výběr dodavatele, který připraví společně s vybranými zástupci úřadu strategii zavedení strategie Chytrého úřadu.**

#### **Výstup:**

Vysoutěžený dodavatel-zpracovatel strategie se zkušenostmi v oblasti strategie Smart city.

### **2. Úvodní poradenství pro členy pracovní skupiny z řad zástupců úřadu a vedení Úřadu správních agend – část plnění spočívá v seznámení klíčových zaměstnanců s principy Chytrého úřadu, ve formulaci celkové vize strategie a prezentaci potenciálních řešení, které jsou uplatňovány v jiných státech, případně v jiných referenčních úřadech.**

#### **Výstup:**

Formulovaná vize, která vzejde na základě vstupního jednání pracovní skupiny. Vize bude podkladem pro potřeby dalšího zpracování strategie. Předpokládaný rozsah této části činí 15 hodin (příprava a prezentace).

### **3. Vytvoření pracovní skupiny, kam budou přizváni experti z technologického byznysu, akademické sféry a vědy, a do které budou napřímo zapojeni klíčoví pracovníci Úřadu v čele s ředitelem Úřadu. Předpokladem je, že pracovní skupina bude složena z více částí. První částí bude výkonná úroveň, jejímž cílem bude zpracovat samotnou strategii, druhá část bude strategická, jejíž částí bude formulace vrcholných patření a samotné vize. Poslední třetí část bude poradní, jejímž úkolem bude oponovat a doplňovat zpracované výstupy pracovní skupiny.**

#### **Výstup:**

Sestavená pracovní skupina.

### **4. Naplánování projektu zpracování strategie Chytrého úřadu a zpracování základního dokumentu řízení Strategie – část plnění bude obsahovat vytvoření řídicího dokumentu, který bude specifikovat pravidla a postup jednání pracovní skupiny, bude definovat způsob komunikace, způsob vedení dokumentace a především bude definovat odpovědnost jednotlivých členů pracovní skupiny. Součástí tvorby výstupu bude i jasné vymezení odpovědnosti**

jednotlivých částí pracovní skupiny a jednotlivých členů. Důležité bude nejen vymezení pravidel při tvorbě strategie, ale i při její realizaci a vyhodnocování jejích dopadů.

**Výstup:**

Základní dokument řízení Strategie.

**5. Rozpracování úvodního záměru vize Chytrého úřadu** – na základě analýzy stávajícího prostředí, která bude obsahovat pasportizaci stávajícího stavu především v následujících oblastech:

- Energetika (energetická náročnost jednotlivých agend)
- Služby poskytované ze strany Úřadu
- Technologie (využívání technologických řešení za účelem zajištění chodu úřadu i jednotlivých agend)
- Odpadové hospodářství

**Výstup:**

Provedená analýza stávajících potřeb a formulované vize pro další zpracování strategie včetně soupisu plánovaných opatření, která povedou k zavedení konceptu Chytrého úřadu v podmínkách Úřadu správních agend Magistrátu města.

**6. Formulace vrcholové strategie Chytrý úřad pro Úřad správních agend Magistrátu města Plzně** – předmětem plnění této části je samotné zpracování vrcholové strategie, která bude obsahovat bližší popis navrhovaných opatření včetně soupisu doporučení pro implementaci opatření, která budou schválena k realizaci. Samotná strategie bude obsahovat rovněž finanční vyjádření nákladů na její realizaci.

**Výstup:**

Zpracovaná „Strategie Chytrý úřad pro Úřad správních agend Magistrátu města Plzně“.

### Časový harmonogram:

PLÁN REALIZACE	Časové období
Výběr dodavatele	Září/2018
Formulovaná vize	Listopad/2018
Sestavení pracovní skupiny	Listopad/2018
Základní dokument řízení strategie	Prosinec/2018
Provedená analýza	Leden-únor/2019
Zpracovaná strategie	Březen/2019

Velká část vize by měla být zaměřena na elektronizaci služeb a jejich poskytování prostřednictvím on-line řešení.

#### Které agendy by měly projít elektronizací jako první:

- Cestovní doklady
- Občanské průkazy
- Řidičské průkazy
- Živnostenský úřad
- Stavební řízení
- Registr vozidel

#### Jaký bude mít vliv elektronizace na situaci v organizaci:

- Přesun od doposud zajišťovaných služeb po klientský servis a vnitřní servis
- Zvýšené nároky na ICT infrastrukturu a bezpečnost dat
- Zvýšení poptávky po zajištění on-line služeb i v samostatné působnosti
- Tlak na elektronizaci vnitřních procesů
- Důraz na práci s daty a jejich vytěžování

- Tlak na změnu financování veřejné správy
- Nosné bude technické zázemí
- Mezi hlavní činnosti bude patřit správa informací
- Důraz bude kladen na pohodlí klienta
- Klient bude chodit na úřad především se specifickými požadavky
- Klíčové bude zapojování obyvatel do veřejného života
- Bude kladen důraz na terénní poskytování veřejných služeb

Ruku v ruce s elektronizací přenesené působnosti musí jít i elektronizace činností v působnosti samostatné a především v oblasti zajištění podpůrných procesů. To jsou hlavní oblasti, kterých se v této vizi dotýkáme, jelikož přenesená působnost musí být elektronizována na centrální úrovni a tento fakt z pozice lokálního úřadu nejsme schopni ovlivnit. Můžeme se na něj pouze připravit a ruku v ruce se zaměřit právě na elektronizaci procesů, které jsme schopni naší vizí ovlivnit.

Dle mého názoru se jedná o vizi Úřadu správních agend, která je v prostředí MMP aplikovatelná a byla by velkým přínosem. Jedná se o vstupní podklady pro rozhodování, jakým směrem se budou dále vyvíjet myšlenky o rozvoji chytrého ÚSA.

## 6.2.2 Zavedení modelu EFQM

Zavedením modelu řízení kvality EFQM by bylo vhodné navázat na integrovaný systém řízení zavedený na MMP od r. 2008. Tak jak jsem psala v kapitole 5.4 má MMP zavedené normy systému řízení kvality dle ISO 9001, systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001 a systém environmentálního managementu ISO 14001. V rámci další modernizace a vývoje systému řízení kvality by bylo vhodné zavedení modelu excellence EFQM.

Pro zpracování této části jsem využila interních podkladů MMP a zejména konzultací s projektovou manažerkou Úřadu správních agend Magistrátu města Plzně.

Zavedení modelu EFQM by mělo spočívat ve výběru dodavatele formou výběrového řízení, který by zajistil:

1. Úvodní proškolení členů realizačního týmu týkající se modelu EFQM
2. Provedení hodnocení organizace dle modelu EFQM
3. Zpracování Sebehodnotící zprávy a vytvoření Akčního plánu pro zlepšování
4. Informování zadavatele (vedení MMP) o výsledcích uvedených v Sebehodnotící zprávě a Akčním plánu
5. Realizace Akčního plánu zlepšování
6. Asistence zadavateli při identifikaci 2 zaměstnanců - manažerů kvality EFQM, kteří budou následně proškolení
7. Certifikace modelu EFQM u příslušné certifikační instituce
8. Informování zaměstnanců MMP o implementaci modelu EFQM a jeho certifikaci formou zpracování informační zprávy

Model excellence EFQM je univerzální pro všechny typy organizací a institucí. Jeho nejsilnější stránkou je zavedení systému sebehodnocení, kontinuálního zlepšování a monitorování

spokojenosti spolupracujících organizací, klientů a zaměstnanců a také hodnocení dopadů činnosti organizace na externí okolí.<sup>131</sup>

Od svého počátku je model postaven na 9 základních kritériích, ve dvou hlavních oblastech - **předpokladů a výsledků**. V oblasti výsledků modelu EFQM jsou 4 kritéria, která v systému bodového hodnocení mají stejnou váhu jako předpoklady, což dává výhodu přímé podpory cyklu trvalého zlepšování. Model EFQM nepředepisuje obsah jednotlivých kritérií a subkritérií. Zavedení modelu excelence EFQM je náročné, protože se neomezuje jen na proces, službu nebo produkt, **ale hodnotí stav a výkonnost celé organizace (podniku nebo instituce)**. EFQM se tak stává základem úspěšné strategie, ale současně se využívá také jako model řízení, s jehož pomocí se všestranně a kriticky hodnotí celá organizace a její silné a slabé stránky. Získané výsledky se analyzují a ústí v přijetí opatření s cílem zlepšení kvality. Absolvováním celého procesu a získáním certifikátu potvrdí Magistrát města Plzně, že je organizací, která je řízena strategicky, procesně a uvědomuje si potřebu neustálého rozvoje a zlepšování jak služeb zákazníkům úřadu, tak podmínek pro zaměstnance.<sup>132</sup>

#### **6.2.2.1 Realizace činností a zpracování výstupů**

V rámci realizace budou stanoveny principy a postupy, zejména bude využíváno osvědčených postupů, procesů a metod, využije se praktických zkušeností. Bude využito již použitých šablon a dříve zpracovaných dokumentů, tímto se ušetří zbytečné kroky. Aktivně se budou zjišťovat veškerá potřebná data o organizaci, zadavatel bude projevovat součinnost. Uchazeč bude přistupovat k přípravě aktivit maximálně odpovědně a s orientací na společný úspěch. Veškeré výstupy projektového týmu, budou podléhat průběžné i výstupní kontrole systémem „4 až 6 očí“: V pracovním týmu bude zajištěna vzájemná zastupitelnost. Před zahájením vlastní práce proběhne úvodní schůzka realizačního týmu uchazeče s projektovým týmem MMP. Cílem bude zajištění koordinace aktivit obou stran, aby bylo ověřeno správné (stejně) chápání jednotlivých úkolů na obou stranách, upřesněn harmonogram realizace jednotlivých kroků, podmínky a způsob předání výstupů. Budou upřesněny kanály komunikace, požadavky na zajištění dokumentace pro analýzu a upřesněn okruh osob (předběžně 9) z řad zaměstnanců MMP pro sebehodnocení.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Projekt Kvalita pro budoucnost AQE advisors, a.s.-interní dokumentace MMP

<sup>132</sup> Projekt Kvalita pro budoucnost AQE advisors, a.s.-interní dokumentace MMP

<sup>133</sup> Projekt Kvalita pro budoucnost AQE advisors, a.s.-interní dokumentace MMP

### 6.2.2.2 Úvodní proškolení

Dodavatel při přípravě realizace projektu implementace modelu EFQM pomůže zadavateli už v úvodní etapě práce - s výběrem členů realizačního týmu. Členové realizačního týmu budou vybráni ze všech útvarů MMP tak, aby tým vhodně reprezentoval věkovou, vzdělanostní i zkušenostní strukturu zaměstnanců úřadu a města, aby jeho členové byli komunikativní, motivovaní a přiměřeně oddáni myšlence dalšího rozvoje úřadu a jím poskytovaných služeb.

### 6.2.2.3 Provedení hodnocení organizace dle modelu EFQM

Provedení (sebe)hodnocení je objemově nejnáročnější a klíčovou částí procesu implementace EFQM. Na jeho kvalitě a výsledcích záleží, nakolik bude správně nasměrován, zpracován a tím také efektivní následný Akční plán zlepšování.

Klíčovým nástrojem, specifickým pro metodiku hodnocení v modelu EFQM je **metodika RADAR**. Je to zkratka prvních písmen anglických slov, specifikujících základní přístupy, na kterých je model Excellence EFQM založen.

R – stanovit výsledky, kterých hodlá dosáhnout jako součást své strategie

A – naplánovat a rozvíjet integrovaný soubor jasných přístupů

D – aplikovat tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistila jejich implementace

A - hodnotit

R - zdokonalovat<sup>134</sup>

### Vlastní proces sebehodnocení v podmínkách MMP

Obecně model EFQM nabízí celkem 4 způsoby realizace sebehodnocení – dotazník, hodnotící seminář, hodnocení metodou formulářů a simulace udělování ceny. Uchazeč na základě svých zkušeností navrhne realizaci sebehodnocení na MMP metodou formulářů, která nabízí rozumný kompromis mezi časovou náročností sebehodnocení a kvalitou získaných výstupů pro sebehodnotící zprávu.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.* Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2.

<sup>135</sup> Projekt Kvalita pro budoucnost AQE advisors, a.s.-interní dokumentace MMP



V rámci procesu sebehodnocení budou využívány tyto základní nástroje: sběr a analýza dat, prezentace (v menší míře), práce se standardizovanými formuláři a využití metodik jejich vyplnění a vyhodnocování, hodnotící setkání, diskuse a moderované diskuse v týmu s poskytováním zpětné vazby, koučování a individuální konzultace, týmová práce a prezentace výsledků týmové práce.

#### **6.2.2.4 Zpracování sebehodnotící zprávy**

Na základě výsledků sebehodnocení, podkladů a shromážděných materiálů, zpracuje dodavatel návrh Sebehodnotící zprávy úřadu, odpovídající požadavkům certifikačního orgánu a smlouvě s MMP. Současně bude zpracován také Akční plán úřadu MMP pro zlepšování ve standardním členění (silné stránky a příležitosti pro zlepšení dle jednotlivých kritérií modelu). Sebehodnotící zpráva i Akční plán budou projednány v realizačním týmu před prezentací těchto dokumentů vedení MMP.

#### **6.2.2.5 Informace o výsledcích**

Vedení MMP bude průběžně informováno o postupu prací prostřednictvím pověřené osoby. V případě potřeby proběhnou konzultace mimořádné. Po shromáždění výsledků sebehodnocení, bude s nimi vedení MMP seznámeno zvolenou formou – poskytnutím informačního materiálu nebo prostřednictvím prezentace před vedením úřadu a vybranými zaměstnanci.

#### **6.2.2.6 Realizace Akčního plánu zlepšování úřadu**

Schválený akční plán zlepšování bude rozpracován do pracovního realizačního dokumentu doplněním termínů realizace jednotlivých opatření a stanovení odpovědné osoby. Očekává se využití bohatých zkušeností uchazeče, který bude akční plán realizovat. Budou vybráni zaměstnanci úřadu, kteří budou součástí hodnotícího týmu.

### 6.2.2.7 Certifikace modelu EFQM

Zásadním výstupem projektu bude certifikace modelu EFQM MMP u certifikačního orgánu. O certifikaci se budeme ucházet u České společnosti pro jakost (ČSJ), která má jako nezávislý certifikační orgán vysokou prestiž v odborných kruzích a zajišťuje také certifikaci v navazujících vyšších stupních Modelu EFQM. V případě kladného výsledku získá MMP ocenění Committed to Excellence s platností 3 roky.

Kromě vlastního mezinárodně uznávaného certifikátu, který přinese hmatatelné potvrzení dosažených výsledků, MMP získá také další významné přínosy:

- Položení základů kultury excelence a nastavení procesu trvalého zlepšování uvnitř MMP.
- Posílení strategického pohledu na úřad, koncepčnosti jeho řízení.
- Rekapitulace současného stavu v klíčových oblastech rozvoje úřadu a podrobný přehled o aktuální výkonnosti MMP.
- Identifikované silné stránky, ale i oblasti, kterým je třeba věnovat pozornost (oblasti pro zlepšení)
- Tři konkrétní projekty zlepšování, včetně měřitelných výsledků a konkrétních zlepšení.
- Proškolené a zapracované manažery EFQM.
- Základ projektového týmu pro rozvoj systému EFQM na MMP a aktivní zapojení pracovníků a managementu do zlepšování,
- Získaná nezávislá zpětná vazba a doporučení od zkušeného externího validátora v rámci procesu certifikace.
- Lepší image a důvěryhodnost u zainteresovaných stran.<sup>136</sup>

Důležitým posledním krokem bude informování všech zaměstnanců MMP o implementaci modelu EFQM.

---

<sup>136</sup> Projekt Kvalita pro budoucnost AQE advisors, a.s.-interní dokumentace MMP

### Časový harmonogram:

Úvodní proškolení	Květen 2018
Hodnocení organizace dle modelu EFQM	Červen 2018
Sebehodnotící zpráva +vytvoření plánu pro zlepšení	Srpen 2018
Informování o výsledcích vedení MMP	Srpen2018
Realizace akčního plánu	Listopad 2018
Proškolení manažerů kvality	Květen 2018
Certifikace modelu EFQM	Prosinec 2018
Informování zaměstnanců MMP o implementaci	Prosince 2018
Závěrečná zpráva	Prosinec 2018
Prezentace výsledků	Leden 2019

### 6.2.3 Shrnutí

V předchozích kapitolách jsem popsala možný návrh strategického řízení na MMP. Z mého pohledu se mi jeví jako velmi přínosné zavedení modelu excelence EFQM a systému Smart city v Úřadu správních agend. Na těchto systémech je vidět jejich přínos v rámci veřejné správy. I když model excelence EFQM se doposud pokoušely zavést spíše velké firmy, již v současné době existuje několik organizací veřejné správy, které již jsou certifikovány. Město Plzeň může být dalším z těchto průkopníků.

## 7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo přiblížit pohled na strategické řízení jako takové, zejména zhodnotit strategické řízení ve veřejné správě, zda je vůbec reálné jej ve veřejné správě aplikovat. Toto zhodnocení jsem provedla na konkrétním příkladu města Plzně, potažmo Magistrátu města Plzně. Navrhla jsem nový směr v oblasti strategického řízení na Magistrátu města Plzně. V této práci jsem čerpala z odborné literatury a zejména z interní dokumentace Útvaru koncepce a rozvoje a Magistrátu města Plzně.

V první kapitole popisují hlavní smysl této práce a její cíle, a to: zhodnocení současného strategického řízení v městě Plzni, zhodnocení současného strategického řízení Magistrátu města Plzně, vize města Plzně v oblasti strategického řízení, vize Magistrátu města Plzně v oblasti strategického řízení a zejména zdůvodnění realizovat změny.

V druhé kapitole jsem objasnila několik teoretických pojetí strategického řízení, jeho historii, strategické řízení ve veřejné správě, vliv politiky na strategické řízení a zároveň jsem přiblížila samotný proces strategického řízení, který jsem podrobně vysvětlila.

V třetí kapitole jsem zhodnotila právní předpoklady pro strategické řízení ve veřejné správě, konkretizují legislativu, která přímo souvisí se strategickým řízením, zejména metodiku přípravy veřejných strategií, kterou město Plzeň využilo pro návrh Strategického plánu. Závěrem mohu konstatovat, že strategické řízení není striktně řízeno legislativou.

Ve čtvrté kapitole jsem charakterizovala obec Plzeň, identifikovala jsem její zásadní strategické dokumenty, vybrala jsem dva základní, a to: Územní plán a Program rozvoje města Plzně. Program rozvoje je již velmi zastaralý a v současné době neaplikovatelný, změnily se socioekonomické podmínky a priority města. Je nutností nový Strategický plán města Plzně.

V páté kapitole hodnotím zadání Strategického plánu, jeho organizační zajištění, finanční zajištění, výsledky provedených analýz-pozitiva a negativa. Uvedla jsem strukturu návrhové části a její implementaci. Výsledkem bylo zjištění, že se strategickým řízením zabývá pouze město jako takové, vidím mezery v tom, že lze strategické řízení aplikovat i na Magistrát města Plzně. Hodnotím dosud zavedené integrované systémy řízení na MMP, Benchmarkingovou iniciativu, implementaci modelů CAF. Závěrem této kapitoly jsem zhodnotila současný stav strategického řízení v Plzni a zejména na Magistrátu města Plzně.

V šesté kapitole se snažím popsat vize města Plzně v oblasti strategického řízení, jakým směrem se bude město vydávat, jak vidíme Plzeň v roce 2035. V neposlední řadě ve své práci předkládám návrh zavedení systému EFQM na MMP a Smart city Úřadu správních agend, který spatřuji jako dobrý začátek v oblasti strategického řízení na Magistrátu města Plzně.

## 8. Resumé

The aim of this dissertation is to get a closer look to strategic management, to evaluate the strategic management in public administration if it is applicable in the real public administration. I performed this evaluation on the specific example of city Pilsen, respectively the Municipality of the City of Pilsen.

First chapter describes the main purpose of this diploma and it's aims: evaluation of the present strategic management in the city of Pilsen, evaluation of the present strategic management in the Municipality of the City of Pilsen, visions of the city of Pilsen in strategic management, visions of the Municipality of the City of Pilsen in strategic management and especially justification to implement changes.

Second chapter clarifies several teoretical conceptions of strategic management, it's history, strategic management in public administration and politics influence to strategic management. Process of strategic management was also explained in detail.

Chapter three evaluates legal assumptions for strategic management in public administration and concretizes legislation which directly relates to strategic management. Especially methodology of public strategies, which is used by the city of Pilsen for suggestion of the strategic plan. Finally, I can saythe strategic management is not strictly managed by legislation.

Fourth chapter characterizes town Pilsen and identifies it's essential strategic documents. I chose elementary two of them: Territorial plan and Program for the development of the city of Pilsen. Program for the development of the city is already very obsolete and not applicable at this time. Socio-economic conditions and priorities of the city have changed. A new Strategic plan of the city of Pilsen is needed necessarily.

Chapter five rates the assignment of the Strategic plan, it's organizational and financial support, the results of the performed analysis, positives and negatives. I mentioned the structure of the design part and it's implementation. The results says that only the City takes a look into the strategic management. The strategic management could be applied at the Municipality of the City of Pilsen; this is considered a weakness. I evaluated already integrated management systems at the Municipality of the City of Pilsen, the Benchmarking Initiative, CAF models implementation. The end of this chapter evaluates current state of strategic management in Pilsen and especially at the Municipality of the City of Pilsen.

Sixth chapter describes visions of the City of Pilsen on the field of strategic management, which direction is the city going to follow, how do we see Pilsen in 2035. Last but not least, I introduce proposal for implementation of the EFQM systém at the Municipality of the City of Pilsen and the Smart City of the Office of Administrative Agendas, which I see as a good start on the field of strategic management at the Municipality of the City of Pilsen.

## 9. Seznam použité literatury

**BRYSON, John M.** *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2011. ISBN 9780470392515.

**BOVAIRD, A. G. a Elke. LÖFFLER.** *Public management and governance*. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. ISBN 9780415430432.

**DRHOVÁ, Zuzana, OCHRANA, František, ed.** *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Praha: Matfyzpress, 2010. ISBN 9788073781309.

**ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra.** *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 9788073950194.

**PERLÍN, Radim.** *Strategický plán mikroregionu*. Kolinec: AgAkcent, 2002. ISBN 8090309305.

**FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

**KERLINOVÁ, Alena.** *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-807204-873-1.

**LABOUNKOVÁ, Vladimíra, Milan PŮČEK a LUDMILA ROHREROVÁ A KOLEKTIV.** *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů*. Brno: Ústav územního rozvoje, 2009. ISBN 9788087318027.

**PŮČEK, Milan a David KOPPITZ.** *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 2012. ISBN 978-80-260-2788-1.

**KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL.** *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

**KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON.** *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.



**KRBOVÁ, Jana.** *Strategické plánování ve veřejné správě.* Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1.

**SLAVÍK, Jakub.** *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

**TICHÁ, Ivana a Jan HRON.** *Strategické řízení.* Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

**ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ.** *Korporátní strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

**HANZELKOVÁ, Alena.** *Business strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

**HANZELKOVÁ, Alena.** *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

**DERMEK M.** *Diplomová práce – Strategické řízení a jeho potenciál a meze ve veřejné správě-* Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, Veřejná ekonomika 2013, vedoucí práce Ing. David Špaček, Ph.D.

**ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ.** *Korporátní strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

**SOBOTKA J.** *Diplomová práce – Plán strategického rozvoje vybraného regionu – Karlovarský kraj* ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, Fakulta právnická, katedra veřejné správy 2013, vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

**VOZÁB, J.** *Strategické plánování rozvoje měst v České republice.* Disertační práce. Praha: Karlova universita. Přírodovědecká fakulta. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 1999. Vedoucí práce Prof. RNDr. Martin Hampl, DrSc.

**NĚMCOVÁ Z.** *Dizertační práce - Formulace funkční strategie útvaru centrálního nákupu Magistrátu města Plzně,* BIBS Vysoká škola 2014, vedoucí dizertační práce doc. Ing. Miloslav Keřkovský, CSc., MBA

*Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.* Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2.

*Hodnocením k excelenci: praktický návod na úspěšné plánování, provádění a přezkoumávání strategie hodnocení vaší organizace.* Praha: Česká společnost pro jakost, 2014, ISBN 978-90-5236-763-7.

**TOSICS, I.** *Strategic Planning in European Cities.* Budapest: Metropolitan Research Institute, 2003

**MAIER, K.** *Strategické plánování a programové rozvojové dokumenty obcí a regionů.* Územní rozvoj. 1997, roč. IV., č. 6. 6

## **10. Interní dokumenty MMP**

Důvodová zpráva Zastupitelstva města Plzně 10.12.2015 – KŘTÚ/1 k usnesení č. 648

Programové prohlášení koalice 2014 – 2018

Obecně závazná vyhláška obce č. 8/2001 Statut města Plzně

Program rozvoje města Plzně 2004

Usnesení Zastupitelstva města Plzně 686/2003 + 515/2013

Dokument Útvaru rozvoje a města Plzně-Návrh zadání strategického plánu města Plzně

Dokument Útvaru rozvoje a koncepce -Vyhodnocení šetření názorů veřejnosti na podmínky života v Plzni zpracovaný AQE advisors, a. s. 10/2015

Dokument Útvaru rozvoje a koncepce Strategický plán-leták-vize-cíle-harmonogram-pozitiva, problémy

Důvodová zpráva Zastupitelstva města Plzně 15.12.2016 – KŘTÚ/2 k usnesení č. 639

Strategický plán města Plzně-Návrhová část 2018 – podklad Útvaru rozvoje města Plzně

Vyhodnocení koncepce - SEA VYHODNOCENÍ KONCEPCE dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů, únor 2018

Projekt Kvalita pro budoucnost AQE advisors, a.s.-interní dokumentace MMP-neveřejná

## 11. Internetové zdroje

Strategické řízení (Strategic Management) - ManagementMania.com [online][cit. 2018-01-25]  
<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Strategické řízení [online] [cit. 2018-01-25] [http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html)

Strategické řízení | Knowhow | MBP Consulting - Your Project Management Partner [online] *Modifikace článku pro časopis Moderní řízení 06/2012: Strategické projektové řízení - Moderní řízení* [75.49kB] [cit. 2018-01-25]  
<http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

Strategické řízení | Knowhow | MBP Consulting - Your Project Management Partner [online] *Modifikace článku pro časopis Moderní řízení 06/2012: Strategické projektové řízení - Moderní řízení* [75.49kB] [cit. 2018-01-25]  
<http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

AGE ADVISORS, Strategické řízení [online] [cit. 2018-02-02]  
<http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-rizeni/>

THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICES OF TURKEY IN THE LAST 10 YEARS. Web konference ECPA [online]. 2011, č. 1 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://egpaconference2011.org/documents/PSG11/Kesik-Canpolat.pdf>

Keřkovský, M.: *Strategie – předpoklad úspěšného nákupu*. Controller News, Praha, ročník XII, č. 3 – 4/2006, [online] [2018-02-07] <http://www.strateg.cz/C05.html>

JIŘÍ KOUKAL, Strategické řízení [online] [2018-02-07]  
<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/page6.html>

Strategické cíle – ManagementMania [online] posl.verze 25.2.2014 [2018-02-07]  
<https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>

Poslání (Mission)- ManagementMania [online] posl.verze 25.2.2014 [2018-02-07]  
<https://managementmania.com/cs/poslani>

Vize – ManagementMania [online] posl.verze 5.6.2013 [2018-02-07]  
<https://managementmania.com/cs/vize>

DRÁB RADEK, *JSOU FIREMNÍ MISE A VIZE JEN KLIŠÉ?* [online] posl.verze 27.6.2012  
[2018-02-07] <http://strategie.e15.cz/zurnal/jsou-firemni-mise-a-vize-jen-klise-776222>

Portál strategické práce v České republice, Strategické řízení a plánování ve veřejné správě  
[online] [2018-02-07] <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Strategicke-rizeni-a-planovani-ve-verejne-sprave>

Portál strategické práce v České republice, Strategické řízení a plánování ve veřejné správě  
[online] [2018-02-07] <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICE/Vystupy-projektu>

Informace o městě, krátké představení / [online] [2018-02-07] <https://www.plzen.eu/obcan/o-meste/informace-o-meste/kratke-predstaveni/>

Vize města, Plzeň – moderní evropské město [online] [cit. 2018-02-02]  
<https://www.plzen.eu/obcan/o-meste/vize-mesta/vize-mesta.aspx>

Magistrát města Plzně [online] [cit. 2018-02-02] <https://www.plzen.eu/obcan/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>

Útvar koncepce a rozvoje, Územní plánování, Územní plán [online] [cit. 2018-02-02]  
<https://ukr.plzen.eu/uzemni-planovani/uzemni-plan-plzen/>

Útvar koncepce a rozvoje, Rozvoj města, Program rozvoje města Plzně, [online] [cit. 2018-02-02]  
<https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta-plzne/program-rozvoje-mesta-plzne.aspx>

Rozvoj města, Program rozvoje města plzně, Základní dokumenty [online] [cit. 2018-02-02]  
<https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta-plzne/zakladni-dokumenty/zakladni-dokumenty.aspx>

Útvar koncepce a rozvoje, rozvoj města, strategický plán města Plzně, zásady zpracování [online] [cit. 2018-02-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/zasady-zpracovani/zasady-zpracovani.aspx>

Útvar rozvoje a koncepce, rozvoj města, strategický plán města Plzně, zásady zpracování [online] [cit. 2018-03-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/zasady-zpracovani/zasady-zpracovani.aspx>

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza marketing zpracování [online] [cit. 2018-03-02]  
<https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/marketing.pdf>

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza doprava zpracování [online] [cit. 2018-03-02] <https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/doprava.pdf>

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza hospodářský rozvoj zpracování [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/hospodarsky\\_rozvoj.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/hospodarsky_rozvoj.pdf)

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza občanská vybavenost [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/obcanska\\_vybavenost.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/obcanska_vybavenost.pdf)

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza územní rozvoj zpracování [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/rozpocet\\_mesta.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/rozpocet_mesta.pdf)

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza technická infrastruktura zpracování [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/technicka\\_infrastruktura.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/technicka_infrastruktura.pdf)

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza územní rozvoj zpracování [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/uzemni\\_rozvoj.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/uzemni_rozvoj.pdf)

Útvar koncepce a rozvoje, Strategický plán města plzně, Analytická část, tematická analýza životní prostředí zpracování [online] [cit. 2018-03-02] [https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/zivotni\\_prostredi.pdf](https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/zivotni_prostredi.pdf)

Útvar rozvoje a koncepce, rozvoj města, strategický plán města plzně, návrhová část zpracování [online] [cit. 2018-03-02] <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

Kvalita ve veřejné správě, Podpora řízení kvality v územní veřejné správě část zpracování [online] [cit. 2018-03-15] <http://kvalitavs.cz/podpora-rizeni-kvality-v-uzemni-verejne-sprave/>

## **12. Seznam zkratk**

MMP – Magistrát města Plzně

ÚKR – Útvar koncepce a rozvoje města Plzně

ÚSA – Úřad správních agend

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

EU – Evropská unie

SP – Strategický plán

## **13. Seznam odborných konzultantů**

**Ing. Stanislava Maronová, MBA** – vedoucí ekonomického úseku a koordinace stanovisek

Útvaru koncepce a rozvoje města Plzně

**Ing. Dušan Wirland** – manažer kvality Magistrátu města Plzně

**JUDr. Petr Triner, MBA** – ředitel Úřadu správních agend Magistrátu města Plzně

**Ing. Kateřina Jandová** – projektový manažer Úřadu správních agend Magistrátu města Plzně

## **14. Seznam obrázků**

1.1 Strategické řízení jako kontinuální proces.....	6
1.2 Schéma procesu strategického řízení.....	11
1.3 Obvyklé prvky úspěšné strategie.....	15
1.4 Počet obyvatel v jednotlivých obvodech města Plzně.....	23
1.5 Principy, kompetence a sdílené hodnoty strategického řízení města, obce, kraje.....	35
1.6 Struktura strategického plánu.....	47
1.7 Struktura modelu EFQM.....	64