



Strategický plán rozvoje města Mariánské Lázně do roku 2031

Zadavatel: Město Mariánské Lázně

Zpracovatel: Berman Group

Datum: listopad 2016

Obsah

Úvod	3
Strategická vize města Mariánské Lázně	5
Dílčí strategie.....	6
Prioritní oblast A: Životní prostředí, doprava a energetika	7
Prioritní oblast B: Správa věcí veřejných a územní rozvoj.....	12
Prioritní oblast C: Ekonomika města, podnikání a zaměstnanost	18
Prioritní oblast D: Cestovní ruch a lázeňství.....	23
Prioritní oblast E: Kvalita života.....	27
Systém řízení a realizace strategického plánu.....	33
Přílohy	35
Příloha 1	36
Příloha 2	39
Souhrn analytických podkladů	40
Příloha 3	47
Analýza SWOT	48



Úvod

Strategický plán rozvoje města Mariánské Lázně (Strategický plán) je jedním ze základních rozvojových dokumentů plánující rozvoj města v dlouhodobějším časovém horizontu 15 let a v souladu s principy udržitelného rozvoje. K jeho přijetí se město Mariánské Lázně zavázalo v Programovém prohlášení Rady města pro volební období 2014-2018. Na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, má město *pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů*. Do samostatné působnosti města náleží mimo jiné i *schvalování programu rozvoje obce zastupitelstvem obce, schvalování rozpočtu a hospodaření podle něj*.

Strategický plán byl zpracován ve spolupráci s externím zpracovatelem pomocí procesu místní Agendy 21, tj. se zapojením zástupců města, městem zřízených organizací, úředníků městského úřadu, občanů města, nestátních neziskových organizací a podnikatelských subjektů působících ve městě a odborné veřejnosti. Strategický plán stanovuje celkovou vizi rozvoje města, prioritní oblasti, strategické cíle v těchto oblastech, priority a opatření k jejich naplnění a způsob hodnocení plnění strategie s využitím měřitelných ukazatelů.

Zpracování nového strategického plánu vychází z Programového prohlášení Rady města a z usnesení Zastupitelstva města č. ZM/140/15 o zahájení tvorby strategie komunitním způsobem. Metodika vychází z metodiky Národní sítě Zdravých měst, která se odvíjí od zkušenosti členských měst a je v souladu s Metodikou přípravy veřejných strategií vydanou Ministerstvem pro místní rozvoj (www.verejne-strategie.cz). Politikem odpovědným za tvorbu a realizaci Strategický plán byl ustanoven 2. místostarosta města a koordinaci samotného procesu přípravy a tvorby byla pověřená koordinátorka Zdravého města a místní Agendy 21.

Práce na tvorbě strategického plánu rozvoje města byly zahájeny v prosinci 2015 ustanovením strategického týmu. Aby bylo zajištěno co největší zapojení nejen představitelů města, ale i veřejnosti a podnikatelského sektoru, jak komunitní způsob zpracování vyžaduje, oslovil 2. místostarosta města nejvýznamnější představitele institucí a subjektů, které nejvíce ovlivňují dění ve městě a jejichž rozhodování nebo každodenní výkon práce má dopad na další rozvoj města, a požádal je o spolupráci v pracovních skupinách pro tvorbu strategie – *Příloha 1*.

V první fázi – popisu současné situace – byly zpracovány analytické podklady, z nichž vychází souhrn nejdůležitějších rozvojových jevů a trendů a SWOT analýza – *Příloha 2 a 3*. Tyto podklady byly od počátku směřovány do pěti klíčových oblastí, o jejichž řešení se strategický tým dohodl, neboť představují pro město prioritní směry rozvoje.

Úkolem strategického týmu a pracovních skupin bylo vytvořit ve strukturovaném procesu strategický plán rozvoje města, řídit jeho zpracování, určit, které prioritní oblasti a jak by se v rámci strategického plánu měly rozpracovávat. Pracovní skupiny se k tomuto účelu sešly celkem na čtyřech jednáních, na kterých projednaly vstupní analýzu výchozí situace ve městě, návrh priorit a návrh opatření, která by měla k naplnění stanovených priorit vést. Na jednání 6.1. 2016 byly vytvořeny teze



pro strategickou vizi města, kterou vybírali občané elektronickým hlasováním metodou Demokracie 2.1. Na jednáních 14. a 15. března 2016 se pracovní skupiny dohodly na strategických cílech, které míří o stupeň níže a jsou konkrétněji zaměřeny než strategická vize. Ze schůzek konaných 30.3. 2016 a 6.4. 2016 vyvstaly návrhy priorit (číslované, přičemž číslo neznamená významnost) a možnosti opatření, jejichž realizací by bylo možno těchto strategických cílů dosáhnout. Na posledních schůzkách pracovních skupin (27. 4. 2016 a 4. 5. 2016) byla opatření konkretizována i s určením jejich nositelů.

Jednotlivé priority strategického plánu se vzájemně doplňují a velmi často navzájem podporují. Velmi vysoký je zejména vzájemný soulad tematických oblastí „Kvalita života“ a „Veřejná správa a územní rozvoj“. Priority „rozvoj veřejného prostoru“, „identifikace občanů s městem“, „podpora občanské vybavenosti“ a „kampaň pro získání nových obyvatel“ z jedné oblasti mají svůj zrcadlový obraz v oblasti druhé v prioritách „zvyšování počtu obyvatel“, „infrastruktura pro volný čas“ a „nové vzdělávací programy“. Tematická oblast „Cestovní ruch a lázeňství“ je zase dalšími oblastmi nejvíce podporována, ať už prioritou „rozvoj lázeňského centra“ a „kvalitní architektura ve městě“ z oblasti „Veřejná správa a územní rozvoj“, prakticky celou oblastí „Životní prostředí, doprava a energetika“ a prioritami „platforma spolupráce“ a „lidské zdroje“ z oblasti „Ekonomika, podnikání a zaměstnanost“. Na vrcholu pyramidy by měla stát oblast „Kvalita života“, neboť k ní přispívají nejenom priority přímo řešené v této skupině, ale i kvalitní veřejná správa, životní prostředí a ekonomický rozvoj.

Návrhová část strategického plánu připravená a projednaná v komunitním procesu v pracovních skupinách, která obsahuje strategické cíle, priority a opatření, jejichž realizací by mělo být cílů dosaženo, tak představuje klíčovou součást strategie, a vychází vize rozvoje města do roku 2031.

Součástí návrhové části je konečně i popis toho, jak se bude Strategický plán realizovat a vyhodnocovat. Systém řízení zahrnuje sadu měřitelných ukazatelů/indikátorů a popis řízení a monitoringu. Všechny tyto dokumenty tvoří tzv. Strategický plán rozvoje města pro období 2016-2031. Tyto dokumenty by se měly pravidelně v komunitním procesu aktualizovat.

Na Strategický plán navazuje tzv. akční plán, jehož součástí jsou projektové listy k jednotlivým opatřením včetně termínů realizace, odpovědných pracovníků / garantů a předpokládaných finančních nákladů, výsledky vyhodnocení multikriteriální analýzy jednotlivých opatření a indikátory pro sledování plnění jednotlivých strategických cílů. Tyto dokumenty se aktualizují průběžně podle potřeby cestou manažerského řízení realizace.

Strategický plán byl představen na veřejném projednání dne 20. 6. 2016 a po vypořádání připomínek projednán strategickým týmem dne 12. 9. 2016. Definitivní verze Strategického plánu byla schválena na společném jednání Strategického týmu, rady města a členů všech pracovních skupin, které se uskutečnilo 9. 11. 2016. Strategický plán byl schválen Zastupitelstvem města 13. 12. 2017 usnesením č. ZM/414/16.



Strategická vize města Mariánské Lázně

(Strategická) vize města do roku 2031, kterou vybrali občané hlasováním, zní:

Mariánské Lázně v roce 2031 jsou zelené město parků a kvalitního veřejného prostoru chránící a rozvíjející své největší bohatství, kterým jsou jedinečné léčivé přírodní zdroje. Světové lázeňské město, které je opakovaně vyhledáváno díky kvalitním službám a péči založené jak na tradičních, tak na moderních léčebných metodách a vzdělané město se školami zaměřenými na lázeňství a medicínský cestovní ruch, které vychovávají k ochraně místních hodnot.

Strategická vize popisuje ideální stav za středně dlouhé časové období (zde 15 let). Aby jí bylo dosaženo, musí si město ujasnit krátko- a střednědobé cíle a způsoby, jak jich bude dosaženo.



Dílčí strategie

Pro prioritní oblasti:

- Životní prostředí, doprava a energetika
- Správa věcí veřejných a územní rozvoj
- Ekonomika města, podnikání a zaměstnanost
- Cestovní ruch a lázeňství
- Kvalita života



Prioritní oblast A: Životní prostředí, doprava a energetika

Ekonomika a život Mariánských Lázní jsou v první řadě postaveny na kombinaci a synergii přírodních léčivých zdrojů, lázeňských parků a lesů, kvalitního ovzduší a vody, na čemž se shodly všechny pracovní skupiny. Jednotlivé strategické cíle a priority jsou proto navzájem provázány a splnění všech dohromady by zajistilo nejen udržení, ale i zlepšení současného stavu.

Energetická nezávislost je tématem, ke kterému se hlásí Česká republika. Jakékoliv další využívání dostupných obnovitelných zdrojů energie je cestou k jejímu dosažení. Pro město se jedná zejména o rozvoj a využití městské teplárny, ale také o propagaci využití obnovitelných zdrojů pro vytápění/ohřev vody v domácnostech a realizaci úsporných opatření ve veřejných budovách.

V otázce dopravy chce být město nekompromisní a pomocí nástrojů, kterými jsou „Plán udržitelné městské mobility“ a realizace opatření navržených v dopravním generelu omezovat individuální automobilovou dopravu všude tam, kde je to žádoucí, zejména v lázeňském centru. Nahrazování této dopravy jinými druhy potom učiní první krok k dalšímu zlepšování kvality ovzduší.

Strategický cíl:

Město bude chránit jedinečné přírodní zdroje, na kterých je postavena jeho konkurenční výhoda, a zejména bude:

- chránit přírodní léčivé zdroje;
- zajišťovat, chránit a udržovat zdroje povrchové i podzemní vody;
- chránit a rozvíjet funkční systém lázeňských lesů, parků a další veřejné zeleně;
- zvyšovat nadstandardní kvalitu ovzduší;
- maximalizovat využití obnovitelných bezemisních zdrojů a úspory energie;
- zklidňovat dopravu v lázeňské části města;
- trvale preferovat pěší, cyklistickou a veřejnou dopravu před individuálním automobilismem.

Priority a opatření:

Priorita A.1: Ochrana přírodních léčivých zdrojů

Město bude přírodní léčivé zdroje (minerální vody, peloidy a zřidelní plyny) důsledně chránit k tomu dostupnými nástroji, tedy zejména územním plánem, kde jsou určena jejich ochranná pásma, a bude vždy vystupovat jako zodpovědný ochránce/správce pramenů. Město ve



spolupráci se školami a dalšími partnery z řad státní správy, NNO a soukromých vlastníků pozemků bude zvyšovat environmentální vzdělanost občanů.

Opatření A.1.1:

Odbor životního prostředí **rozšíří agendu o provádění koordinační činnosti** města v oblasti ochrany PLZ. Prioritou **kontrolní činnosti města bude dohled nad** dodržováním podmínek ochrany přírodních léčivých zdrojů (např. nepovolené činnosti v ochranných pásmech).

Priorita A.2: Funkční systém zeleně

Město bude udržovat a rozvíjet funkční systém zeleně ve vazbě na územní plán, který zajistí, že ve městě nebudou ubývat zelené plochy a že budou trvale chráněny nezastavitelné plochy. Kvalita zeleně ve městě se bude zvyšovat a budou probíhat revitalizace nevyužívaných ploch a revitalizace dolního toku Úšovického potoka. Městské parky budou propojovány, dále se bude rozvíjet propojení města s okolní krajinou (nové stezky). Město iniciuje/podpoří iniciativy na obnovu nebo zakládání ovocných sadů.

Opatření A.2.1:

Odbor životního prostředí zajistí zpracování **Generelu zeleně**, který se po projednání zastupitelstvem města stane politikou města v oblasti rozvoje funkčního systému veřejné zeleně.

Opatření A.2.2:

Odbor životního prostředí na základě generelu zpracuje a po projednání zveřejní **koncepci náhradní výsadby** tak, aby bylo možno náhradní výsadbu organizovat podle potřeb města a v souladu s navrženým systémem zeleně.

Opatření A.2.3:

Odbor životního prostředí zajistí, aby o otázkách údržby zeleně, plánovaného kácení i nové výsadby byli občani předem a náležitě informováni (*viz Priorita 1 tématu Správa věcí veřejných a územní rozvoj*).

Opatření A.2.4:

Na základě generelu odbor životního prostředí **vytipuje plochy** pro revitalizaci nebo zakládání nových sadů.

Priorita A.3: Ochrana zdrojů povrchové i podzemní vody



Město zvýší informovanost a osvětu mezi občany ohledně významu ochrany zdrojů vody. Zrealizuje projekt pasportizace a obnovy retence vody v krajině k tomu, aby byl i do budoucna zajištěn dostatek vodních zdrojů i jako prevenci negativních jevů.

Opatření A.3.1:

Město zrealizuje **projekt pasportizace a obnovy retence vody** v krajině.

Opatření A.3.2:

Město udrží a do budoucna případně i posílí svůj **podíl ve společnosti CHEVAK Cheb, a.s.** (případně jiné společnosti vlastníci vodovody a kanalizace ve městě).

Priorita A.4: Energetický management

Město zpracuje a bude realizovat energetickou koncepci, která se zaměří na dlouhodobou energetickou nezávislost města a pokusí se řešit mimo jiné otázku „ostrovního provozu“ zásobování elektrickou energií. Koncepce bude založena na maximalizaci využití obnovitelných zdrojů (např. fotovoltaiky), preferenci městské teplárny (která bude zvyšovat podíl paliva z obnovitelných zdrojů včetně využívání odpadního dříví z městských lesů) jako zdroje pro obyvatele a podniky, snižování energetické náročnosti veřejných budov (spolu s nalezením řešení pro památkově chráněné objekty) a používání úsporného veřejného osvětlení.

Opatření A.4.1:

Město (starosta) zajistí zpracování **energetické koncepce** Mariánských Lázní.

Opatření A.4.2:

Odbor investic a dotací připraví projekt **snižování energetické náročnosti** budov v majetku města.

Opatření A.4.3:

TDS, s.r.o., připraví projekt na zavedení **úsporného veřejného osvětlení** ve městě.

Opatření A.4.4:

Samospráva města bude v rámci podpory městské teplárny aktivně usilovat o **dostupnější cenu za dodané teplo** pro obyvatele a podniky ve městě.

Priorita A.5: Čistota vzduchu

Město bude průběžně omezovat stávající stacionární i mobilní zdroje znečištění a nebude souhlasit se vznikem nových. V oblasti dopravy půjde například o modernizaci MHD a



zvýšení podílu bezemisní MHD nebo omezení vjezdu automobilů do určitých částí města (část vnitřního území lázeňského města).

Opatření A.5.1:

Město zpřísní sledování dodržování požadavků **Statutu lázeňského místa**.

Opatření A.5.2:

Plán udržitelné mobility (viz priorita 6) zahrne **modernizaci MHD** a zvýšení podílu bezemisní MHD.

Priorita A.6: Organizace dopravy ve městě

Město zpracuje a přijme Plán udržitelné mobility, který definuje Mariánské Lázně jako „město zdravého a udržitelného životního stylu“, definuje možnosti a potřeby všech druhů dopravy ve městě s podporou modernizace uličního prostoru vytvářením přátelského prostředí pro pěší a cyklisty. Tyto zásady město rozpracuje v rámci **Generelu dopravy**, který určí potřebné stavby a rekonstrukce komunikací s ohledem na potřeby zklidňování dopravy, parkování (v centru i na sídlištích), zvyšování bezpečnosti dopravy, pěší dopravy (bezbariérové a bezpečné komunikace) a cyklistické dopravy (cyklostezky, stojany na kola). Zklidňování dopravy bude realizovat úpravami organizace dopravy, stavebními úpravami komunikací pro automobily i chodce a optimalizací parkovacího systému na komunikacích a v parkovacích domech (provázanost parkovacích domů s logistikou hotelů). Projekt organizace veřejné dopravy ve městě podpoří elektrickou trakci, udrží veřejnou intervalovou dopravu s cílem optimalizovat intervaly a zastávky s požadavky cestujících a zajistí dopravní a tarifní integraci veřejné dopravy v regionu. Město zajistí rozvoj parkovacích zón a jejich obslužnost MHD. Území letiště Skláře bude chráněno územním plánem pro případnou možnost obnovy funkce letiště.

Opatření A.6.1:

Odbor investic a dotací zajistí zpracování **Plánu udržitelné mobility**, který definuje možnosti a potřeby všech druhů dopravy včetně **projektu organizace veřejné dopravy ve městě** s podporou elektrické trakce.

Opatření A.6.2:

Odbor investic a dotací zajistí aktualizaci **Generelu dopravy města**, který určí stavby a rekonstrukce potřebné pro naplnění strategie města, včetně jejich priorit a aktualizaci **Generelu cyklistické dopravy**.

Opatření A.6.3:

Město vytipuje plochy pro další **parkovací místa/parkovací domy** a vyhledá developery, kteří parkovací dům postaví a budou provozovat.



Opatření A.6.4:

Odbor investic a dotací **realizuje investiční i neinvestiční opatření zaměřená na udržitelnou mobilitu a zvýšení bezpečnosti dopravy ve městě** a eliminaci nehodových míst, která budou vycházet z Plánu udržitelné mobility a generelů dopravy. Součástí bude např. každoroční vyhodnocení stavu dopravní nehodovosti na území města, projekt „Bezpečné cesty dětí do škol“, stavební úpravy ale i další opatření se zapojením veřejnosti a osvětové akce pro veřejnost.

Priorita A.7: Dopravní dostupnost města

Cílem města je zlepšit dopravní dostupnost pro lázeňské hosty, návštěvníky a turisty a tím získat další konkurenční výhodu oproti jiným turistickým centrům. Stejně tak je dopravní dostupnost důležitá pro místní obyvatele, kterým kvalitní spojení zlepšuje životní komfort.

Opatření A.7.1:

Město bude prosazovat kvalitní **celodenní železniční spojení** s Prahou, Karlovými Vary a Německem.



Prioritní oblast B: Správa věcí veřejných a územní rozvoj

Dobře řízené město naslouchá svým občanům a umožňuje jim se spolupodílet na „správě věcí veřejných“. Aktivní občané, kteří se zapojují do diskuse o směřování svého města a současně se podílejí na realizaci žádoucích aktivit, jsou zdrojem nových myšlenek i pozitivní energie a zároveň budují velmi důležitou sousedskou pospolitost a sounáležitost s městem. Mariánské Lázně hodlají tohoto bohatství využít a zapojit své obyvatele podle možností do rozhodování i do plánování budoucnosti svého okolí.

K většímu pocitu sounáležitosti s městem přispívá i zdravý patriotismus. Každé město má ve své historii i současnosti osobnosti, skutky nebo materiální statky, na které je právem hrdé. Tuto hrdost je dobré rozvíjet již od dětství a podílet se na tom mohou jak různé spolky, tak školy a vzdělávací zařízení. Pracovní skupina se shodla na tom, že je potřeba posilovat u obyvatel jejich patriotismus a identifikaci se svým městem.

Mariánské Lázně spravují poměrně rozsáhlé území a disponují nástroji k tomu, jak ovlivnit využití tohoto území. Jako prioritní úkoly byly identifikovány: budování veřejného prostoru, ožívování lázeňského centra a kolonády, vytvoření místa pro setkávání obyvatel navzájem i obyvatel a návštěvníků města, a to vše při zachování unikátního mariánskolázeňského génia loci. Diskutovány byly otázky „nového“ centra města nebo lepší provázanost místních s lázeňským centrem. Vedle toho (i s ohledem na strategické cíle v oblasti kvality života a ekonomiky a podnikání) potřebuje město rozvojové lokality pro rodinné bydlení i pro pracovní příležitosti.

Strategický cíl:

Město bude trvale zvyšovat sounáležitost občanů s městem zejména tím, že bude:

- maximalizovat zapojení občanů do dění ve městě;
- podporovat občanské aktivity a sousedskou pospolitost;
- rozvíjet hrdost obyvatel na své město již od dětství.

Město bude rozvíjet své území tím, že bude:

- podporovat oživení lázeňského centra;
- vytvářet místa pro přirozené setkávání obyvatel i návštěvníků města;
- vymezovat rozvojové lokality pro bydlení a kvalitní pracovní příležitosti.

Priority a opatření:

Priorita B.1: Podíl občanů na rozhodování a plánování



Město bude pokračovat v aktivitách Místní Agendy 21 na podkladě pravidelně aktualizovaných Plánu zlepšování a využije k tomu všechny zavedené nástroje (kulaté stoly, veřejná projednání, kampaně, ankety, participativní rozpočet). Město prověří možnost vytvoření a přínosy zavedení další úrovně samosprávy (osadní výbory). Město se bude zabývat doporučeními z jednání studentských rad. Důsledně bude využívat všech komunikačních nástrojů, jako jsou místní a regionální média, Zpravodaj města, webová stránka nebo Facebook úřadu.

Opatření B.1.1:

Starosta a 2. místostarosta ve spolupráci s tajemníkem MěÚ vytvoří v organizačním řádu novou **agendu strategického rozvoje a Místní Agendy 21** a zajistí jejich naplňování.

Opatření B.1.2:

Město vytvoří **Komisi Místní Agendy 21**, která bude zodpovědná za strategii zapojení občanů do rozhodování (komunikační strategii) a návrhy osvětových kampaní a akcí a za Plány zlepšování MA21.

Opatření B.1.3:

Odbor školství zpracuje **výstupy studentských/žakovských rad** a předloží je orgánům města.

Opatření B.1.4:

Město připraví a zrealizuje projekt **participativního rozpočtu**, který umožní veřejnosti bezprostředně ovlivnit část určení rozpočtu města.

Priorita B.2: Identifikace občanů s městem

Město připraví program „Karta občana Mariánských Lázní“, na kterou občané dostanou od města příspěvek a se kterou budou moci čerpat výhody / platit vstupné v městských institucích. Město připraví atraktivní propagační předměty denní potřeby s logem města (triko, taška, deštník, ...), které se rozšíří mezi návštěvníky i obyvatele města. Město podpoří vzdělávací program pro žáky škol zaměřený na historii, přírodu a kulturní tradice města a regionu (viz také *Priorita E.2*) a podpoří vznik nové expozice v muzeu. S cílem využití znalostí, zkušeností a kontaktů bývalých obyvatel Mariánských Lázní bude pracovat s databází rodáků a přátel města ochotných pomoci jeho rozvoji. Město podpoří digitální informování o problémech ve městě jednotlivými občany (mobilní aplikace nebo využití existujících serverů – černé skládky, bezbariérovost, dopravní závady).

Opatření B.2.1:

Starosta města předloží zastupitelstvu projekt **Karty občana Mariánských Lázní**, na kterou obdrží každý občan města určitou částku a bude ji moci vyčerpat v městských zařízeních a institucích.

Opatření B.2.2:



Městský úřad připraví, zprovozní a zpropaguje systém, který umožní občanům **informovat o vybraných problémech** pomocí stávajících i případných budoucích mobilních aplikací.

Opatření B.2.3:

Městské muzeum Mariánské Lázně připraví návrh nových expozic, reflektující současné požadavky na prezentaci historie města, lázeňství a využívání minerálních vod, a bude společně s městem hledat finanční prostředky pro jejich realizaci.

Priorita B.3: Kvalita výkonu veřejné správy

Městský úřad zavede management kvality poskytovaných služeb. Budoucnost a udržitelnost veřejné správy spočívá ve zkvalitňování a efektivním poskytování veřejných služeb, a optimálním nakládání s finančními i dalšími zdroji. V mnohých ohledech tak následuje ostatní obory hospodářství. Zde se jako možná opatření nabízí zavedení metody řízení kvality včetně její komplexní softwarové podpory (např. norma ČSN EN ISO 9001), ale také rozvoj metody MA21 a procesů strategického řízení.

Opatření B.3.1:

Městský úřad zavede metodu řízení kvality podle normy **ISO 9001** a bude rozvíjet metodu **Místní Agenda 21**.

Priorita B.4: Aktivní zapojení města v zájmových sdruženích a územních svazcích

Předpokladem pro kvalitní rozvoj města je spolupráce s okolními obcemi a jeho aktivní účast ve sdruženích, které se týkají regionálního rozvoje a jeho rozvojových zájmů. Město bude využívat svého členství v zájmových sdruženích a územních svazcích k podpoře udržitelného rozvoje tím, že bude spolupracovat na přípravě a realizaci společných rozvojových projektů s partnery a na formulování společných zájmů, politik a strategií.

Opatření B.4.1:

Odbor investic a dotací bude využívat členství města v MAS21 k podpoře rozvoje a lepšímu získávání dotací.

Priorita B.5: Rozvoj veřejného prostoru

Město vytvoří databázi lokalit vytipovaných jako centra společenských / sportovních / kulturních aktivit a setkávání občanů a zajistí plán jejich stabilizace a dalšího rozvoje. U aktivit podpořených městem bude preferovat akce pořádané ve veřejném prostoru spíše než v uzavřených objektech. Podpoří pořádání tzv. „měkkých“ aktivit v parku. Zlepší informovanost občanů o těchto projektech a zavede povinné veřejné projednávání změn ve veřejném prostoru.



Opatření B.5.1:

2. místostarosta ve spolupráci s Komisí urbanistiky a dopravy identifikují vhodné lokality jako centra společenských, sportovních a/nebo kulturních aktivit a setkávání občanů a zpracují plán jejich rozvoje.

Opatření B.5.2:

Komise kultury a Komise sportu upraví hodnotící kritéria pro podporu akcí a zvýhodní aktivity konané ve veřejném prostoru.

Opatření B.5.3:

Město (tajemník MěÚ ve spolupráci s Komisí MA21 a příslušnými odbory) zavede včasné a úplné zveřejňování informací a **veřejné projednávání koncepčních dokumentů a projektů s rozsáhlejšími změnami** ve veřejném prostoru tak, aby měli občané dostatečné informace a mohli se efektivně vyjádřit k plánovaným investičním i neinvestičním akcím a aby jejich připomínky byly náležitě vypořádány.

Priorita B.6: Rozvoj lázeňského centra

Lázeňské centrum je nejdůležitějším místem, podle kterého turisté a návštěvníci hodnotí Mariánské Lázně a jejich atraktivitu. Město využije všechny dostupné prostředky k tomu, aby se lázeňské centrum rozvíjelo. Současný stav není optimální, neboť město tím, že nevlastní důležité nemovitosti nebo pozemky vhodné pro rozvoj, nemůže aktivně tuto situaci řešit.

Opatření B.6.1:

Město (starosta) povede jednání s majiteli a pronajímateli nemovitostí o lepší správě a využití těchto prostorů (viz též D.2.2) a **případně i o možném odkoupení kolonády a dalších klíčových nemovitostí v lázeňském centru.**

Opatření B.6.2:

Město ve spolupráci Komisí pro urbanistiku a dopravu spolu s majitelem naleznou alespoň **provizorní řešení pro prostor Arnika**, který nebude bránit jeho dalšímu rozvoji.

Priorita B.7: Kvalitní architektura ve městě

Město cestou zřízení funkce architekta města zajistí dohled nad architektonickým rázem města, ochranu jeho specifik a posilování „genia loci“, zlepšení kvality prostředí, efektivnější vynakládání prostředků na investiční akce a zlepšení celkového vnitřního i vnějšího obrazu města. Zápisem do Seznamu světového dědictví UNESCO navíc město přebírá závazek vytvoření funkce „site managera“ a tuto funkci bude městský architekt také vykonávat.

Opatření B.7.1:



Město zřídí **funkci městského architekta**, který ve spolupráci s Národním památkovým ústavem zpracuje **pravidla v souladu s jasně definovanými limity územního plánu** pro architektonickou úpravu budov v lázeňské části. Městský architekt **bude asistovat KÚ při zpracování a realizaci plánu ochrany** pro zápis města do Seznamu kulturního dědictví **UNESCO**.

Opatření B.7.2:

Městský architekt ve spolupráci s Komisí urbanistiky a dopravy zpracuje **jednotný vizuální styl města**, který bude aplikován zejména na mobiliář, předzahrádky, reklamní panely stejně jako na větší stavební úpravy ve veřejném prostoru.

Opatření B.7.3:

Městský architekt zajistí využívání všech možností, které má město (stavební úřad) ve směru k majitelům, kteří se o své nemovitosti řádně nestarají.

Priorita B.8: Revitalizace a regenerace panelových sídlišť

Město má zájem zrevitalizovat území sídlišť Úšovice, Vora, Panská Pole a Plzeňská za účelem zkvalitnění veřejného prostoru, zlepšení sousedských vazeb a posílení komunitního života. Dalším cílem revitalizace bude zlepšení dostupnosti komunálních služeb a lepší a udržitelnější mobilita stejně jako zlepšení stavu obytných budov a celkové estetiky sídlišť.

Opatření B.8.1:

Město zpracuje / nechá zpracovat studii regenerace a rozvoje panelových sídlišť v Mariánských Lázních, která bude následně představena veřejnosti. Na základě studie (dopracované o připomínky obyvatel sídlišť) odbor investic a dotací zpracuje / nechá zpracovat projektové dokumentace na jednotlivé oblasti a bude je realizovat podle stanoveného harmonogramu v návaznosti na dostupné finanční zdroje.

Priorita B.9: Ohnisková podpora občanské vybavenosti

Občanské vybavení představují dle stavebního zákona stavby, zařízení a pozemky sloužící například pro vzdělávání a výchovu, sociální služby a péči o rodiny, zdravotní služby, kulturu, veřejnou správu, ochranu obyvatelstva. Občanská vybavenost potom je pojmem hovořícím o existenci, počtu, kapacitě a rozmístění jednotlivých zařízení občanského vybavení v území. Popisuje standard životní úrovně obyvatel v hodnoceném území a je předpokladem pro kvalitní život ve městě.

Opatření B.9.1:

Město (odbor investic a dotací) zpracuje projekt na **doplnění občanské vybavenosti** na celém území Mariánských Lázní a zahájí jeho realizaci.





Prioritní oblast C: Ekonomika města, podnikání a zaměstnanost

Na ekonomiku města je možno nahlížet dvěma způsoby – z jedné strany je ve městě prakticky plná zaměstnanost a Mariánské Lázně jsou i centrem dojížděky do zaměstnání, na druhé straně je produktivita místní ekonomiky nízká, což se odráží například ve velmi nízkých platech většiny zaměstnanců a nízké kupní síle zdejších obyvatel. Nedostatečná nabídka kvalitních pracovních míst se zdá být hlavním důvodem toho, že město ztrácí obyvatele a že se studenti po absolvování školy do města nevracejí.

Příznivé pro-podnikatelské chování ze strany veřejné správy prospěje jak stávajícím, tak případným novým podnikatelům a podnikům. Město nemá tolik možností, jak ho ovlivnit, ale ty, které se nabízejí (informace, komunikace, spolupráce, dotační tituly, pronájmy vlastních nebytových prostorů a prodeje pozemků, městské vyhlášky) je nutno efektivně využívat a navázat na výborná hodnocení v soutěži „Město pro byznys Karlovarského kraje“.

Pracovní skupina doporučuje ve městě podporovat vznik kvalitních pracovních míst. Pro nově přichozí výrobní investory existuje možnost budování průmyslové zóny, moderní města se však stále více rozvíjejí ve službách, které pro svůj začátek nepotřebují tak výrazné investice (např. informační technologie, finanční služby, poradenství a mnoho dalších). I tyto podniky potřebují pro svou činnost vhodné nemovitosti.

Specifickou oblastí rozvoje ekonomiky a podnikání je kvalitní nabídka pracovní síly, kterou mohou ovlivnit jak školy umístěné ve městě (zejména Hotelová škola jako klíčové zařízení, které by mělo připravit odborníky pro rozhodující složku ekonomiky ve městě), tak i podniky spoluprací se školami nabídkou brigád, stáží, školení a společných projektů. Nejen za tímto účelem by bylo vhodné vytvořit společnou platformu místních zaměstnavatelů.

Strategický cíl:

Město ve snaze posílit místní ekonomiku a kvalitní nabídku pracovních příležitostí bude:

- vytvářet vstřícné podnikatelské prostředí ve městě, které bude přitahovat nové a stabilizovat stávající malé a střední podnikatele;
- podporovat vznik kvalitních pracovních příležitostí, jak ve výrobních podnicích neohrožujících životní prostředí, tak ve službách a
- zkvalitňovat nabídku vzdělávání podle potřeb zaměstnavatelů ve městě.

Priority a opatření:

Priorita C.1: Platforma spolupráce



Město propracuje systém vzájemné výměny informací, pravidelné komunikace a podpory spolupráce mezi podnikatelskými subjekty a veřejnou správou, bude pečovat o stávající firmy na území města a neustále zlepšovat své vztahy s podniky.

Opatření C.1.1:

1. místostarosta zahájí **program pravidelných společných jednání** s největšími místními zaměstnavateli, na kterých bude projednávat otázku přípravy pracovní síly i dalších podmínek pro podnikání v Mariánských Lázních.

Opatření C.1.2:

Na základě výstupu společných jednání město podpoří **vytvoření a stane se aktivním členem asociace/klastru**, který spojí místní poskytovatele služeb v cestovním ruchu a lázeňství s výrobci regionálních produktů, a který bude spolupracovat v oblasti marketingu destinace, přípravy pracovní síly i ochrany přírodních zdrojů.

Priorita C.2: Lidské zdroje

Firmy ve městě se dlouhodobě potýkají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Tato situace je obecně v ČR dána nízkým zájmem mladých lidí o studium technických oborů a vedle toho v Mariánských Lázních stále vznikají nové pracovní příležitosti v lázeňství a cestovním ruchu.

Opatření C.2.1:

Město ve spolupráci s odborem školství bude koordinovat **program těsnější spolupráce** (středních) **škol a zaměstnavatelů** podporou společných projektů, stáží, exkurzí, výuky odborníků. K tomu využije mimo jiné i spolupráce na krajské úrovni při realizaci krajských strategií rozvoje zaměstnanosti a inteligentní specializace.

Opatření C.2.2:

Město (starosta) ve spolupráci se zaměstnavateli vytvoří **motivační program pro podporu příchodu absolventů VŠ** a jejich uplatnění na zdejším trhu práce. Tento program bude vycházet z nabídky zvýhodněného bydlení pro uchazeče, které poptávají místní firmy.

Opatření C.2.3:

Město ve spolupráci s odborem školství bude **rozvíjet vzdělání svých obyvatel** mj. monitoringem potřeb zaměstnavatelů, propagací celoživotního vzdělávání a různých vzdělávacích a rekvalifikačních programů.



Priorita C.3: Příležitosti pro podnikání

Město bude vytvářet podmínky pro rozvoj moderní infrastruktury pro podnikání včetně zavádění inteligentních technologií. Při realizaci prověří využití koncepce Smart City, která v sobě zahrnuje aktivity zaměřené na budování moderní „high-tech“ infrastruktury využitelné jak pro rozvoj města, tak pro podnikatele působící ve městě. Souběžně bude věnovat pozornost infrastruktuře pro střední výrobní firmy a rozvíjet tuto infrastrukturu tak, aby byla dostatečně atraktivní pro případné nové podnikatele, uvažující o podnikání v Mariánských Lázních.

Opatření C.3.1:

Odbor investic a dotací prověří podmínky vybudování vlastní **průmyslové zóny**. Prvním krokem bude **sběr dat** týkající se potřebných nákladů, následovaný **studii proveditelnosti**, která vyhodnotí finanční a ekonomické dopady této investice.

Opatření C.3.2:

Odbor majetku ve spolupráci s odborem investic a dotací nabídne zájemcům „**Katalog investičních příležitostí**“, který shromáždí a popíše vhodné plochy a objekty a podmínky jejich prodeje/pronájmu. Jeho součástí bude **inventarizace „brownfieldů“** a nemovitostí, které plně nevyužívají svůj potenciál.

Opatření C.3.3:

Pro rozvoj kreativního průmyslu 2. místostarosta ve spolupráci s odborem investic a dotací připraví projekt „**Hub**“, který by poskytl inspirativní prostor pro setkávání a co-working. Půjde o prostory pro podnikání v oblasti služeb s možností sdílených kanceláří, kde si zájemci mohou předplatit množství času, jež tam stráví. Získají tak přístup k zázemí, které by si jako jednotlivci nemohli dovolit a budou těžit i z blízkosti vzájemně se doplňujících služeb.

Opatření C.3.4:

2. místostarosta ve spolupráci s odborem investic a dotací prověří cestou studie proveditelnosti možnost výstavby **inkubátoru pro podnikatele**, který by poskytl prostor pro rozvoj drobného podnikání a inovace a bude **podporovat začínající podnikatele dalšími možnými prostředky** (např. zvýhodněné nájmy nemovitostí, propagace apod.).

Priorita C.4: Benefity pro zaměstnance

Příznivé podmínky pro zaměstnance zahrnují nejen vyplácenou mzdu, ale i další benefity. Je možné, aby zaměstnavatelé doplnili nabídku benefitů pro své zaměstnance o služby, které poskytují instituce města a instituce ve městě usídlené. Zaměstnanci tak budou tvořit nové



návštěvníky rekreačních, sportovních nebo kulturních akcí a současně se zvýší jejich spokojenost.

Opatření C.4.1:

Starosta ve spolupráci tajemníkem MěÚ a řediteli příspěvkových organizací připraví **program pro zaměstnance**, ve kterém bude nabízet nefinanční příspěvky poskytované buď v kulturních a sportovních zařízeních, nebo lázeňskými a volnočasovými zařízeními ve městě.

Opatření C.4.2:

Starosta dohodne s dalšími zaměstnavateli ve městě zvýhodněné **poskytování benefitů** v zařízeních města **pro jejich zaměstnance**.

Priorita C.5: Odpovědné hospodaření města

Všechny samosprávy mají ze zákona povinnost nakládat se svým majetkem účelně a hospodárně. Za porušování této povinnosti ale neexistují žádné fungující sankce. Město se touto prioritou zavazuje k hospodárnosti při nakládání se svým majetkem, jeho zvelebování a rozmnožování.

Opatření C.5.1:

Z povinnosti účelného a hospodárného nakládání s majetkem samozřejmě nelze automaticky vyvozovat povinnost obce upřednostnit například při prodeji svého majetku vždy a pouze hledisko maximální kupní ceny. Jakýkoli jiný postup je však obec povinna řádně odůvodnit. Cost-benefit analýza (**analýza nákladů a přínosů**) bude proto předcházet každému rozhodnutí města o významném nákupu/prodeji majetku nebo o velké investiční akci a odbor investic a dotací ve spolupráci s odborem majetku zajistí její zpracování.

Opatření C.5.2:

Samospráva města bude dbát na to, aby byl každoročně schválený **návrh běžného rozpočtu přebytkový či vyrovnaný**. Schodkové hospodaření bude schváleno pouze k profinancování investic, nikoliv k zabezpečení běžného provozu.

Opatření C.5.3:

Samospráva města ve spolupráci s komisemi a odborem investic a dotací připraví seznam možných investičních a neinvestičních projektů k realizaci (tzv. **Zásobník projektů**).





Prioritní oblast D: Cestovní ruch a lázeňství

Cestovní ruch, jehož nejvýraznější složkou ve městě je lázeňství, je klíčovým zdrojem ekonomiky města a zároveň tím, co činí Mariánské Lázně známé nejen v Česku, ale i v zahraničí. Vedle pozitiv, za která můžeme označit trvale vysokou obsazenost hotelů, velký podíl na zaměstnanosti ve městě a rostoucí podíl českých návštěvníků (kteří nejsou primárně lázeňskými hosty), se pracovní skupina zaměřila na negativa. Ta reprezentují nízké mzdy v oboru, „uzavřenost“ lázeňských hostů v hotelích (lázeňských objektech), a stále velká závislost na jedné cílové skupině (starší němečtí hosté lázní).

Do budoucna je žádoucí rozšířit portfolio klientů kombinací postupů uvedených mezi strategickými cíli. Základním axiomem je to, že neexistuje jednotný postup, který osloví všechny hosty, ale že město se potřebuje profilovat pestrou nabídkou aktivit i infrastruktury a pro svou propagaci využívat řadu rozličných metod – např. jednotný katalog služeb, společné elektronické i tištěné propagační materiály, nové aktivity pro mladé, aktivní práci se sociálními sítěmi a používání angličtiny jako jednotícího jazyka pro komunikaci a jiných jazyků (němčina, ruština,...) dle potřeby.

Nevyužitý potenciál se zdá ležet v oblasti kongresové turistiky, jakkoliv jsou k dispozici vhodné kapacity (ubytování a konferenční prostory), počet pořádaných akcí je ve srovnání s jinými druhy cestovního ruchu zanedbatelný.

Jednoznačným úkolem města a veřejné správy je péče o jedinečné přírodní zdroje, kterými jsou v první řadě lázeňské prameny a nadprůměrně kvalitní životní prostředí (ovzduší, zeleň) obecně, ale také kulturní památky jako je kolonáda a další altány u pramenů. Bez těchto atributů nemohou lázně fungovat a město by přestalo být pro návštěvníky atraktivní.

Strategický cíl:

Město ve spolupráci s partnery bude usilovat o zvýšení počtu návštěvníků (přenocování) a osloví další cílové skupiny zejména:

- lepší nabídkou atraktivních programů pro návštěvníky;
- pestřejší infrastrukturou;
- lepší společnou propagací města a jeho partnerů v cestovním ruchu;
- a především trvalým udržováním vysoké kvality životního prostředí a veřejného prostoru

Priority a opatření:

Priorita D.1: Marketing, propagace a image destinace / zápis do seznamu UNESCO

Ve spolupráci se všemi partnery bude město budovat image atraktivního místa k vícedennímu odpočinku pro lázeňské, léčebné a wellnesové pobyty. Jeho nedílnou součástí



bude zápis města na Seznam světového dědictví UNESCO, přičemž předpokladem úspěšné kandidatury je naplňování management plánu, který byl vypracovaný společně i pro Karlovy Vary a Františkovy Lázně a který počítá s vytvořením pozice tzv. site managera.

Veškeré aktivity zaměřené na propagaci a budování image města by přitom měly být vzájemně koordinovány, provázány, zaměřeny na jasně vymezené cílové skupiny a využívající takové komunikační kanály a prostředky, které odpovídají zvoleným cílovým skupinám.

Opatření D.1.1:

Infocentrum ve spolupráci s odborem lázeňství a cestovního ruchu vytvoří **marketingovou koncepci a program** oslovující různé cílové skupiny a bude provádět cílené a opakované průzkumy trhu zaměřené na chování návštěvníka. V této souvislosti bude město **pravidelně alokovat finanční prostředky v předem stanovené výši** na marketingové akce.

Opatření D.1.2:

Starosta vytvoří a obsadí pozici tzv. site managera - koordinátora management plánu pro zápis na seznam světového dědictví UNESCO. Jeho hlavní náplní bude koordinace profesí památkové ochrany, územního plánu, cestovního ruchu, životního prostředí tak, aby byl management plán naplňován a průběžně aktualizován.

Opatření D.1.3:

Infocentrum ve spolupráci s odborem lázeňství a cestovního ruchu bude marketingovou koncepci realizovat a k tomu **aktivně využívat různých prostředků** (internet, sociální sítě, tištěné materiály v různých jazykových mutacích, videospoty a fotobanka, audio průvodce apod.).

Priorita D.2: Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch

Město musí trvale zlepšovat veřejnou infrastrukturu sloužící turistům a lázeňským hostům, neboť samotná existence přírodních léčivých zdrojů bez dodatečných služeb a zařízení ke zvýšení návštěvnosti nestačí.

Opatření D.2.1:

Město se zaměří na vylepšení **orientačního a informačního systému** ve městě a okolí (kompletní jednotné značení turistických a lesních cest, označení pramenů, významných dřevin a stromů a dalších cílů) s cílem ho sjednotit, zpřehlednit a zároveň rozšířit o všechny důležité cíle.

Opatření D.2.2:



Město bude propagovat **zpřístupnění minerálních pramenů jak veřejnosti, tak dalším podnikatelům** a iniciuje jednání za účelem opravení altánů a kolonády (viz též B.6.1).

Opatření D.2.3:

Město prověří proveditelnost a životaschopnost **projektu veřejných lázní** a osloví potenciální investory a zároveň projedná možnost přístupu veřejnosti do stávajících lázeňských zařízení.

Priorita D.3: Pro-projektové prostředí ve městě

Město prostřednictvím svých orgánů a organizací (Infocentrum a KIS ML, odbor lázeňství a cestovního ruchu) vylepší systém na podporu realizace akcí ke zvýšení návštěvnosti – společnou propagací, pronájmem veřejného prostranství, zapojením dalších městských institucí apod.

Opatření D.3.1:

Tajemník MěÚ **zprehlední informace** pro potenciální pořadatele kulturních, sportovních a společenských akcí tak, aby se z nich dozvěděli vše potřebné pro realizaci své akce i o možnostech její finanční podpory ze strany města.

Priorita D.4: Atraktivní produkty cestovního ruchu

Mariánské Lázně disponují nezpochybnitelným potenciálem pro další rozvoj cestovního ruchu v podobě přírodních léčivých zdrojů a dalších atraktivit ve městě a blízkém okolí. Je žádoucí aktivně podporovat nabídku kvalitních produktů využitelných v cestovním ruchu a stejně tak podporovat jejich propojování do balíčků, akcí a dalších modelů spolupráce. Město bude vytvářet kvalitní nabídku produktů cestovního ruchu pro předem vymezené cílové skupiny.

Opatření D.4.1:

Akce pořádané ve městě všemi relevantními pořadateli a splňující základní pravidla budou uvedeny v průběžně aktualizovaném společném kalendáři akcí, jehož výstupem bude také pravidelný „newsletter“. Infocentrum bude newsletter vytvářet a rozesílat a zároveň bude správcem kalendáře, což přispěje k minimalizaci termínových kolizí.

Opatření D.4.2:

Infocentrum ve spolupráci s odborem lázeňství a cestovního ruchu vytvoří v rámci marketingové koncepce **jednotný propagační materiál** využívající schválený jednotný vizuální styl města a obsahující informace o tom, co město a jeho okolí pro návštěvníky nabízí.





Prioritní oblast E: Kvalita života

Podle dostupných dat i podle subjektivního hodnocení jsou Mariánské Lázně více než dobrým místem k životu, ať už hodnotíme tolikrát zmiňované životní prostředí nebo nabídku sociálních a zdravotnických služeb, kultury, sportu a volnočasových aktivit. Z tohoto pohledu překvapivě nízká atraktivita města pro nové obyvatele je tudíž způsobena zejména špatnou nabídkou pracovního uplatnění, ale i v oblasti služeb pro život ve městě není vše na vysoké úrovni.

Demografie patří mezi nejdůležitější globální trendy, které ovlivňují společenský a ekonomický život na celé planetě. Pro Česko jako celek a Mariánské Lázně je to nesmírně relevantní téma, jsme země, která skoro vymírá. Brzy tak bude chybět mladá pracovní síla. Jedním z osvědčených – byť komplikovaných – řešení je dobrá imigrační politika. Pro města je výhodné, když mohou řešit migraci v rámci republiky a přilákat tak ekonomicky aktivní obyvatele z jiných regionů, které nejsou tak atraktivní.

Prvním velkým okruhem je bydlení, kdy poptávka (zejména zahraničních) návštěvníků po bytech zvyšuje ceny nad úroveň odpovídající kupní síle místní populace. Řada bytů v centru města tak zůstává neobsazených (nemůže najít kupce), případně mají majitele, který jich využívá pouze malou část roku. Jelikož se zvyšuje počet seniorů ve městě a celkově populace města stárne, v posledních pěti letech se zvyšují požadavky na počet malometrážních bytů pro seniory. V následujícím období bude nutné kapacitu malometrážních bytů ve městě navýšit. Aktivní vstup veřejného sektoru případně ve spolupráci se soukromými developery do výstavby nebo odkupu např. malometrážních bytů se jeví jako velmi žádoucí.

Město je tradičně regionálním centrem středního školství a zejména hotelová škola stahuje studenty z většího území než je kraj. Pokud ovšem školy nebudou nabízet kvalitní vzdělávání a ve spolupráci se zaměstnavateli připravovat absolventy pro bezproblémový vstup na trh práce, budou mít v období demografického poklesu problém s naplněním svých tříd. Zejména hotelová škola připravuje absolventy, kteří se ve městě mohou uplatnit a kdysi byla vyhlášena i v Evropě – zde může, kromě jiného, pomoci lepší marketing a spolupráce s místními podnikateli v oblasti cestovního ruchu.

Mariánské Lázně byly tradičně sídlem nemocnice a obyvatelé (i lázeňští návštěvníci) její služby vyžadují. Její provoz je ovšem ve městě této velikosti velmi finančně náročný a k úspěchu opět povede pouze spolupráce všech relevantních partnerů (města, kraje, Léčebných Lázní a dalších institucí) s většinovým vlastníkem. Zmiňována byla struktura ambulancí specialistů ve městě (více psychologické, psychiatrické péče).

Dále byla diskutována prevence sociálně patologických jevů jako např. užívání návykových látek, které je ve městě na vzestupu. Chybí více volnočasových aktivit pro dospívající mládež a pro tyto aktivity by se mohla dobře využívat zdejší sportoviště. Kulturní instituce by také mohly zaměřit více své pozornosti na dospívající a mladé dospělé, jako i na rodiny s dětmi. Je třeba, aby město podpořilo sociální služby zaměřující se na prevenci.



Kvalitní podmínky pro život jsou stejně důležité pro stávající i nové obyvatele. K tomu, aby Mariánské Lázně změnila negativní demografické trendy, bude nutné přidat i aktivní marketing ve směru k těm, kteří se v budoucnu do města mohou přistěhovat.

Strategický cíl:

Město bude místem pro spokojený a plnohodnotný život svých obyvatel a bude rozvíjet:

- dostupné bydlení;
- kvalitu a pestrost základního a středního školství;
- potenciál vysokoškolských oborů
- kvalitu a dostupnost zdravotnických služeb;
- nabídku aktivního trávení volného času a kulturních a sportovních příležitostí
- kvalitní systém sociálních služeb pro všechny věkové kategorie

Město vytvoří atraktivní podmínky pro nové obyvatele,

- nabídkou dostupného bydlení
- nabídkou pracovních příležitostí a
- cíleným marketingem

Priority a opatření:

Priorita E.1: Malometrážní byty/bydlení pro mladé a nízkopříjmové skupiny

Město nehodlá působit na trhu s bydlením, ale podpořit skupiny, které na standardní bydlení za normálních tržních podmínek nedosáhnou. Dostupné bydlení v kombinaci s nabídkou pracovních příležitostí by mělo přitáhnout do města nové obyvatele. Vedle toho je nutné počítat s rostoucí poptávkou bydlení pro seniory.

Opatření E.1.1:

Město zrealizuje **projekt výstavby malometrážních startovacích bytů** za účelem podpory **bydlení pro mladé a nízkopříjmové skupiny**.

Opatření E.1.2:

Město zvýší nabídku **malometrážních bytů pro seniory** a současně vybuduje novou budovu **Domova pro seniory**, neboť současná je pro potřeby svých klientů nevyhovující.

Priorita E.2: Spolupráce a podpora ZŠ a SŠ



Město podpoří udržení a rozvoj základních a středních škol a oborů, které potřebuje pro svoji ekonomiku a kvalitu života. Rozšíří program spolupráce se středními školami v Mariánských Lázních (případně i mimo město, pokud vzdělávají studenty v klíčových oborech).

Opatření E.2.1:

Pracovník odpovědný za rozvoj ve spolupráci se školami a klíčovými zaměstnavateli bude provádět a trvale aktualizovat **analýzu potřeb zaměstnavatelů** a vytvoří dlouhodobý **plán zaměstnanosti**.

Opatření E.2.2:

Město ve spolupráci s odborem školství, s cílem zkvalitnit jejich výuku, podpoří zapojení škol do krajského programu „**Vzdělání pro zaměstnání**“, jenž je zaměřený na rozvoj technických dovedností, udržení pracovního vyučování a dílen ve školách (viz také priorita C.2).

Priorita E.3: Podpora rozvoje zdravotnictví

Město podpoří **další rozvoj** Nemocnice Mariánské Lázně mj. i účastí na tvorbě její koncepce rozvoje a s cílem výhledově získat majoritu v této společnosti. Stejně tak bude podporovat rozvoj dalších zdravotnických zařízení.

Opatření E.3.1:

Město bude jednat s Karlovarským a Plzeňským krajem za účelem **začlenění Nemocnice ML do systému zdravotnictví v obou krajích**, a s vedením **Nemocnice ML** pravidelně o koncepci a strategických záměrech.

Priorita E.4: Prevence sociálně patologických jevů a sociálního vyloučení

Město bude omezovat počet heren/hracích automatů na svém území. Tyto provozovny v sobě kumulují několik sociálně patologických jevů a jejich omezení je také přáním veřejnosti. Město rovněž podpoří programy a projekty prevence drogové závislosti a zároveň místní neziskové organizace zabývající se touto problematikou s cílem snížit počet drogově závislých občanů města.

Opatření E.4.1:

Zastupitelstvo města projedná **vyhlášku** a přijme pravidla omezující počet heren/hracích automatů na území Mariánských Lázní.

Opatření E.4.2:



Město bude nadále dle svých možností finančně podporovat **program terénní práce** a sekundární prevence drogové závislosti s cílem zvýšit frekvenci návštěv a dostupnost péče terénních pracovníků v Mariánských Lázních a **poradnu pro dluhovou problematiku** s cílem zabránit sociálnímu vyloučení.

Opatření E.4.3:

Město podpoří **zaměstnanost osob ohrožených sociálním vyloučením** a za tímto účelem **podpoří sociální podniky**, které tuto činnost zajišťují.

Priorita E.5: Infrastruktura pro volný čas

Město bude rozvíjet venkovní veřejný prostor pro setkávání občanů a návštěvníků města a současně udržovat stávající a budovat nová zařízení pro aktivní trávení volného času všech věkových skupin obyvatel i návštěvníků města a bude podporovat spolkovou činnost ve městě.

Opatření E.5.1:

Město podpoří **vybudování multifunkčního kulturního prostoru tzv. „Factory“** pro pořádání společenských a kulturních akcí – kreativního prostředí pro umělce a různé občanské spolky.

Opatření E.5.2:

Město vytvoří **koncepty pro oživení veřejného prostoru**, která bude zahrnovat řešení městského mobiliáře, zvýhodněné nájmy, podporu městotvorných aktivit apod. (*viz také priorita B.5*).

Opatření E.5.3:

Město bude pokračovat v realizaci projektu „**otevřená hřiště**“, který umožní větší využití hřišť pro aktivní trávení volného času obyvatel města.

Priorita E.6: Nové vzdělávací programy

S cílem zvýšit hrdost občanů na město bude zahájen vzdělávací projekt pro žáky základních škol zaměřený na historii, přírodu a kulturní tradice města a regionu. Město se bude se podílet na vytvoření interaktivní místní učebnice (pro 1. a 2. stupeň ZŠ) a zavede den pro Mariánské Lázně. Ve spolupráci se školami a kurzy univerzity 3. věku realizuje projekt „Osobnosti Mariánských Lázní“.

Opatření E.6.1:

Pod vedením ředitele ZŠ Jih vznikne **interaktivní materiál** pro 1. a následně i 2. stupeň základních škol k výchově k hrdosti na město a jeho okolí.

Opatření E.6.2:



Město bude podporovat **stabilizaci Univerzity 3. věku** v Mariánských Lázních ve spolupráci se školicím střediskem ÚJOP UK.

Priorita E.7: Zvyšování počtu obyvatel

Města musí zaručit určitou kvalitu života, aby koncentrace obyvatel v nich dávala smysl, a to z mnoha důvodů. Jen ve (velkých) městech například můžete zajistit kvalitní vzdělávací systém. Díky tomu pak budou města přitahovat podniky a firmy, které nabídnou pracovní příležitosti. Koncentrace obyvatel do měst je významným globálním fenoménem. Česko má v tomto ohledu velký handicap roztržité země s více než 6000 obcí, což znamená, že ona koncentrace a z ní vyplývající synergie a spolupráce je velmi omezená. Město a jeho bezprostřední okolí musí začít přemýšlet nad tím, jak se koncentrovat do větších celků a ty synergie vytvářet.

Opatření E.7.1:

Město připraví systém **benefitů pro nové trvalé obyvatele** Mariánských Lázní. Na základě daňových příjmů na každého obyvatele a služeb poskytovaných městem vybere kombinaci nástrojů, které bude možno nabídnout osobám, které se přihlásí v Mariánských Lázních k trvalému pobytu. Na prvním místě půjde o Kartu občana ML (opatření B.2.1).

Opatření E.7.2:

Město připraví **marketingovou kampaň** na oslovení nových obyvatel z jiných českých a moravských regionů (například trpících ekonomickou depresí) a nabídne jim uplatnění v Mariánských Lázních. Osloví představitele zahraniční (ruské) komunity, kteří mají v ML byty, ale nevyužívají je k trvalému pobytu s nabídkou trvalého pobytu a/nebo přenesení daňového domicilu do města.

Opatření E.7.3:

Město připraví **motivační program pro vytvoření „velkých Mariánských Lázní“** a nabídne okolním obcím připojení k městu. Prvním krokem bude posouzení ekonomických dopadů případného sloučení obcí do rozpočtu města.

Priorita E.8: Jednotný a kvalitní systém sociálních služeb pro všechny věkové kategorie

Kvalitní sociální služby jsou pochopitelně poptávány obyvateli každého města. Mariánské Lázně se však s nimi navíc mohou stát atraktivním bydlištěm pro obyvatele z jiných měst, případně i z blízkého Německa.

Opatření E.8.1:



Město ve spolupráci s odborem sociálních věcí, neziskovými organizacemi a církvemi a poskytovateli sociálních služeb ve městě vytvoří **dlouhodobý Akční plán¹ poskytování sociálních služeb** včetně **strategie financování sociálních služeb** a osloví okolní obce, jejichž obyvatelé budou sociálních služeb využívat, ke spoluúčasti na financování.



System řízení a realizace strategického plánu

Mezi tvorbou strategického plánu a jeho realizací je zásadní rozdíl. Příprava strategického plánu je kreativním procesem, který vyžaduje zapojení co nejširšího okruhu reprezentantů veřejného i soukromého sektoru s potřebnými znalostmi a zkušenostmi a rozdílnými pohledy na budoucnost města. Na druhé straně zajištění realizace plánu poté, co bude schválen zastupitelstvem města, je úkolem manažerským, který vyžaduje podrobný dohled nad aktivitami soukromých i veřejných organizací, které se v plánovacím procesu zavázaly k rozvoji města přispět. Pro tento úkol se nejlépe hodí jednoduchá a akční struktura, která bude využívat moderní metody projektového řízení.

Typický systém řízení realizace strategických rozvojových dokumentů má nejméně dvě složky: řídicí a výkonnou. Náplní práce *řídicí složky* je zejména rozhodovat, prosazovat, úkolovat, lobovat směrem k nadřízeným orgánům a zajišťovat politickou podporu realizaci plánu. Tuto řídicí úlohu většinou sehrává tzv. *Řídicí a monitorovací výbor* realizace (ŘMV), který je navržen a ustaven zároveň s projednáním strategického plánu v orgánech města a zahájí svoji činnost ihned po schválení strategického plánu. ŘMV by měl mít takovou velikost, aby byl operativní a měly by v něm být zastoupeny všechny důležité osoby, které se podílely na tvorbě strategického plánu jak z veřejného, tak soukromého sektoru. Každý člen ŘMV by měl mít kompetenci přijmout rozhodnutí a dostatečný význam v životě města tak, aby mohl intervenovat v realizaci a řešit vzniklé problémy.

V Mariánských Lázních se počítá s tím, že tuto roli bude plnit Strategický tým města, který byl ustanoven v prosinci 2015. Je nicméně žádoucí doplnit strategický tým o zástupce města mimo radnici.

Náplní práce *výkonné složky* je zajišťovat realizaci po odborné stránce, zajišťovat hladký průběh každodenních aktivit spojených s realizací, zakládat informace o průběhu realizace na webový portál strategického plánu, podporovat spolupracující osoby a organizace při realizaci, připravovat souhrnné zprávy o realizaci, poskytovat servis Řídicímu a monitorovacímu výboru realizace apod. Vhodné je vytvořit pozici s osobní odpovědností jako např. *Manažer realizace strategického plánu*. U této osoby nelze předpokládat zapojení do plnění jednotlivých úkolů strategického plánu, jde spíše o roli koordinační, informační, motivační a poskytování podpory.

V Mariánských Lázních spadá realizace Strategického plánu města do kompetence odboru investic a dotací. Přípravu strategického plánu koordinovala koordinátorka Zdravého města a místní Agendy 21, jejíž pozice není zakotvena v organizačním řádu města. Na úřadě prozatím neexistuje místo zakotveno v organizačním řádu města, které by zahrnovalo práci manažera realizace a ani odbor, jehož základní úlohou by bylo naplňovat úkoly v oblasti koncepcí a strategií rozvoje města. Strategický plán nebude nikdy zrealizován, pokud nebude obsazena pozice manažera strategie.

Manažer realizace strategického plánu komunikuje pravidelně se zodpovědnými organizacemi a osobami a tvoří rozhraní mezi realizátory, Řídicím a monitorovacím výborem a městem. Je zodpovědný za aktuálnost informací v informačním systému a za iniciaci řešení případných prodlev a



zpoždění. Zároveň připravuje pravidelné zprávy o průběhu realizace pro ŘMV, Radu města a Zastupitelstvo města. Shromažďuje zpětnou vazbu od občanů a cílových skupin, připravuje náměty na změny a doplnění plánu o nová opatření a projekty. Ve spolupráci s finančním odborem pomáhá při přípravě rozpočtu na realizaci jednotlivých projektů plánu a na podporu realizace plánu obecně. Komunikuje s organizacemi a osobami mimo strukturu města a podporuje jejich zapojení do realizace strategického plánu.

Celkově musí být strategický plán rozvoje města živým dokumentem. Realizace musí být pečlivě sledována a plán musí být podle potřeby doplňován a upravován. Nové projekty, jakmile se objeví, musí projít standardizovanou procedurou přípravy a zařazení do aktualizovaného plánu. Zodpovědností manažera realizace SP a všech, kteří se na tvorbě plánu podíleli, bude zajistit, že priority, opatření a úkoly zůstanou věrohodné a relevantní – a že budou zrealizovány. Proto jsou pro každé opatření zpracovány projektové listy, které popisují dílčí aktivity, časový harmonogram, zodpovědného realizátora a spolupracující osoby a instituce a konkrétní výstupy, které definují dosažení cíle.

Finanční prostředky na kompletní realizaci strategického plánu budou nemalé a momentálně překračují možnosti samotného města. Přesto považujeme navržený plán za realistický. V první řadě obsahuje velké množství opatření, která jsou spíše organizačního charakteru (jednání, spolupráce, koordinace, kontroly) a jejichž realizaci město zvládne se současnými rozpočtovými prostředky. Další opatření spočívají v identifikaci investorů nebo developerů na projekty, které mohou vzniknout v rámci veřejně-soukromého partnerství. Jiné projekty bude město realizovat s partnery ze soukromého sektoru.

V neposlední řadě bude město muset, pokud chce cíle strategie dosáhnout, získat externí zdroje, nejlépe ze strukturálních fondů EU. Na velké množství projektů z oblasti životního prostředí, dopravy, energetiky, podnikání apod. budou v příštích letech vyhlašovány výzvy z operačních programů. Zařazení příslušných projektů do strategického plánu města je nutnou podmínkou, aby se město vůbec mohlo přihlásit, nicméně musí následovat práce na projektové přípravě. Teprve potom je možné očekávat, že Mariánské Lázně uspějí a své projekty budou moci realizovat za výrazně nižší vlastní náklady. **Strategický plán předpokládá vytvoření funkce koordinátora (pracovníka odpovědného za jeho realizaci) i práce na tzv. „zásobníku projektů“ – na tom bude ve velké míře záviset úspěch realizace strategie.**



Přílohy

Příloha 1 **Seznam členů strategického týmu a pracovních skupin**

Příloha 2 **Souhrn výsledků sběru dat**

Příloha 3 **Analýza SWOT**



Příloha 1

Seznam členů pracovních skupin a strategického týmu



Seznam členů pracovních skupin

Pracovní skupina **Životní prostředí, doprava a energetika**

Vedoucí: Zora Rákosová (odbor životního prostředí)

Členové: Luděk Bartoš (EDIP, s.r.o.), Jindřich Horáček (Správa CHKO Slavkovský les), Jiří Klusoň (Městská doprava ML), Ondřej Knotek (radní/zastupitel města), Pavel Kolář, František Morávek (Veolia Energie ML), Václav Kovář (CHEVAK Cheb, a.s.), Miroslav Landa (krajský cyklokoordinátor), Pavel Nečas (vedoucí odboru ŽP, MěÚ ML), Josef Suda (Léčebné Lázně, a.s.), Petr Třešňák (starosta města)

Pracovní skupina **Správa věcí veřejných a územní rozvoj**

Vedoucí: Blanka Alblová (stavební úřad, oddělení územního plánování)

Členové: Zdeněk Franta (architekt), Pavel Graca (projektant), Miroslav Míka (radní města), Tomáš Prinz (krajinný architekt), Jiří Škroch (FB Mariánskolázeňský ombudsmánek), Jiří Šrámek (tajemník MěÚ), Petr Třešňák (starosta), Zdeněk Třešňák (zastupitel města), Dalibor Urbanec (architekt), Alexandra Zetková (urbanistka)

Pracovní skupina **Ekonomika města, podnikání a zaměstnanost**

Vedoucí: Yvona Švejnhová (vedoucí finančního odboru)

Členové: Vladimír Černý (SNOWHILL, a.s.), Martin Hurajčík (1. místostarosta města), Martin Kalina (zastupitel/radní města), Ondřej Knotek (radní/zastupitel města), Jana Kopecká (Úřad práce ČR, KP ML), Ivana Mottlová (zastupitelka města), Renata Půčková (Biovegetka), Petr Řezník (vedoucí odboru IaD, MěÚ ML), Pavel Říha (zastupitel města, Léčebné Lázně, a.s.), Antonín Šimánek (radní města/KROEPLIN), Oldřich Tobrman (zastupitel města), Magda Zikmundová (Elektrometall, s.r.o.)

Pracovní skupina: **Lázeňství a cestovní ruch**

Vedoucí: Barbora Tintěrová (ředitelka infocentra)

Členové: Jaromír Bartoš (Městské muzeum), David Böhm (MEDITÉ), Martin Hurajčík (1. místostarosta města), Miloslav Chadim (Hotel Cristal Palace), Kamila Mazancová (vedoucí odboru LCR), Radek Míka (M-Plan, park Boheminium), Markéta Monsportová (PRO AKTIV Marienbad), Tereza Podlucká (CUP Vital), Radek Šnajdr (zastupitel města, hotel Olympia), Veronika Všetečková (hotel La Passionaria)

Pracovní skupina: **Kvalita života**

Vedoucí: Roman Nováček (vedoucí odboru sociálních věcí)



Členové: Miroslava Bláhová (KOTEC, o.p.s), Jaromír Bartoš (Městské muzeum), Viktor Borsík (Správa městských sportovišť), Petr Hála (ÚJOP UK v Praze, ML), Alena Havrdová (KIS ML, s.r.o.), Libuše Hoyerová (Domov pro seniory ML), Vladimír Kafka (radní města), Zdeněk Kříž (Nemocnice ML), František Kurka (ZŠ Jih), Monika Lišková (odbor sociálních věcí, MěÚ), Vendula Machová (sociální podnik MARIELA), Miloslav Pelc (GOA ML), Lucie Straková (MC a ZŠ Čtyřlístek), Petr Třešňák (starosta města)

Seznam členů strategického týmu města

předseda : starosta města

členové: uvolnění členové Rady města (odpovědný politik - místopředseda), tajemník Městského úřadu, vedoucí odboru dopravy a vnitřních věcí, vedoucí odboru finančního, vedoucí odboru majetkového, vedoucí odboru investic a dotací, vedoucí odboru lázeňství a cestovního ruchu, vedoucí odboru životního prostředí, vedoucí odboru sociálních věcí, vedoucí odboru školství

tajemník: koordinátor místní Agendy 21 a Zdravého města



Příloha 2

Shrnutí výsledků sběru statistických dat



Souhrn analytických podkladů

Socioekonomická analýza města Mariánské Lázně je souhrn dokumentů, jejichž cílem bylo identifikovat hlavní problémy/bariéry socioekonomického rozvoje města, stejně jako definovat, v čem spočívá jeho rozvojový potenciál (silné stránky). Tento dokument si neklade za cíl předložit souhrnný a vyčerpávající profil města, ale představit problémovou analýzu vybraných klíčových sfér/oblastí. Tento text by měl také inspirovat čtenáře k zamyšlení a k hledání nových úhlů pohledu na rozvoj města a jeho budoucnost.

Analýza je koncipována jako hledání odpovědí na otázky vyslovené na jejím začátku – tyto otázky představují hlavní možné bariéry či naopak možnosti rozvoje města. V následujících kapitolách jsou k dispozici data a stručné texty, ze kterých dané odpovědi vyplývají.

Základními zdroji informací pro zpracování vybraných analýz byly zejména podklady a údaje Českého statistického úřadu, Úřadu práce ČR, a řady dalších institucí. Kromě toho byly významným podkladem také informace, údaje a dokumenty poskytnuté přímo zástupci jednotlivých odborů Městského úřadu Mariánské Lázně, městem zřízených organizací a dalších společností, které ve městě působí.

Záměrem zpracovatelů bylo shromáždit vždy co nejaktuálnější informace k dané problematice a v případě dat zároveň údaje za roky minulé, aby bylo možné sledovat trend. Tyto údaje nebyly vždy dostupné přímo za město, a proto jsou v některých případech uvedeny údaje za správní obvod obce s rozšířenou působností (dále jen SO ORP) Mariánské Lázně či za Karlovarský kraj.

Odpovědi na klíčové otázky:

Jaké je relativní postavení města v sídelní infrastruktuře a co to pro město znamená?

- Město je obcí s rozšířenou působností a proto jeho městský úřad má v některých věcech působnost pro dalších 14 okolních obcí a celkově pro téměř 25 000 obyvatel. Je relativně vzdálené od svého krajského centra, ale další krajské centrum, Plzeň, je z něj dobře dostupné. Saldo dojížděky a vyjížděky do škol a zaměstnání je kladné, z tohoto pohledu je město centrem okresního významu. Jako centrum lázeňství a cestovního ruchu má města celostátní význam. Ve městě přenocuje každý den v průměru 3400 osob, což jeho význam dále zvyšuje.

Jaký je demografický vývoj ve městě v posledních letech?

- Demografický vývoj ve městě je nepříznivý. Město ztrácí obyvatele jak přirozeným přírůstkem, tak migrací (s výjimkou pozitivního salda migrace v roce 2014). Úbytek obyvatel SO ORP není až tak vysoký, a proto lze konstatovat, že se někteří obyvatelé také stěhují do okolních malých obcí.



Jaká je současná věková struktura obyvatelstva ve městě?

- Město patří k nejstarším v kraji i v České republice s podprůměrným podílem dětí do 14 let a naopak nadprůměrným podílem osob nad 65 let. Průměrný věk obyvatel města je více než 44 let.

Jaké vývojové trendy lze očekávat v budoucnu?

- Pokud nedojde k zásadním změnám životního stylu (zvyšování počtu dětí v rodině) nebo významnému stěhování nových obyvatel do města, bude se situace nadále ještě zhoršovat. Podle „černého scénáře“ by v roce 2050 Mariánské Lázně nemusely mít ani 10 000 obyvatel.

Jaká je specializace místní ekonomiky a co jsou klíčová odvětví z pohledu tvorby pracovních míst a ekonomického růstu města?

- Cestovní ruch a lázeňství je nejvýznamnějším ekonomickým sektorem ve městě, ať už podle výkonů nebo zaměstnanosti. Výkony na zaměstnance (přes 1 milion Kč v průměru) však nedosahují hodnot obvyklých pro podniky zpracovatelského průmyslu (a zejména zahraničních investorů) v české ekonomice. Ve městě zcela chybí inovativní firmy střední velikosti (obdobně jako v celém kraji).

Kdo jsou nejvýznamnější zaměstnavatelé ve městě, jaké mají charakteristiky?

- Zaměstnanost v největších firmách ve městě je stabilní. Největšími zaměstnavateli v roce 2014 byly Léčebné lázně Mariánské Lázně, a.s. (650 zaměstnanců) a Elektrometall, s.r.o. (593 zaměstnanců). Většina velkých zaměstnavatelů nabízí pracovní místa spíše pro ženy a spíše za nižší než průměrné mzdy.

Jak se na trhu práce projevily dopady ekonomické krize v roce 2009 a dalších několik let stagnace nebo pouze nepatrného ekonomického růstu?

- Údaje o míře nezaměstnanosti jsou velmi příznivé. Město Mariánské Lázně vykazuje velmi nízkou míru nezaměstnanosti (3,6 %) a počet volných pracovních míst (přestože je všichni zaměstnavatelé Úřadu práce ani nehlásí) se prakticky rovná počtu nezaměstnaných.

Jaké skupiny obyvatel ve městě patří mezi uchazeče o zaměstnání?



- Od roku 2006 výrazně narostl počet uchazečů o práci, kteří nemají žádné vzdělání a naopak klesl počet uchazečů se základním a středoškolským vzděláním. Také narůstá počet nezaměstnaných mladých lidí do 30 let, ale v absolutních číslech se jedná o desítky osob. Nepotvrdil se předpoklad, že zaměstnavatelé hledají pouze řadové pracovníky do provozu služeb pro cestovní ruch. Naopak, v roce 2015 byl zaznamenán převis poptávky po řídicích a specializovaných pracovnících ze strany zaměstnavatelů a naproti tomu velký zájem o nekvalifikované pozice ze strany uchazečů o zaměstnání.

Jak se mění dojíždka a vyjíždka za prací a do škol mezi Mariánskými Lázněmi a okolím?

- Vyjíždka z města je dnes zejména do regionálních a krajských center (Praha, Plzeň, Cheb) a do Německa, poté co skončily pracovní příležitosti ve Velké Hleďsebi. Do města dojíždějí lidé z obcí v rámci SO ORP a z Plané. Město má pozitivní saldo dojíždky a vyjíždky.

Jaká je vzdělanostní úroveň v Mariánských Lázních?

- Mariánské Lázně (obdobně jako celý Karlovarský kraj) vykazují podprůměrný podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Přírůstek podílu VŠ vzdělaných obyvatel mezi roky 2001 a 2011 ani nekopíroval tento přírůstek v rámci ČR, což naznačuje, že se vysokoškoláci po skončení studií do města nevracejí.

Jaké je vytížení mateřských a základních škol, budou jejich kapacity stačit pro budoucí vývoj?

- Mateřské školy ve městě jsou vytíženy na 100 %, základní školy zhruba na 80 %. Vzhledem k negativním demografickým trendům se dá očekávat, že jejich kapacity budou i do budoucna postačující, naopak počet nově otvíraných prvních tříd se za cca 5 – 10 let ještě může snižovat.

Jaká je struktura středního a vysokého školství ve městě?

- Ve městě působí dvě státní střední školy (Gymnázium a obchodní akademie a Hotelová škola) a jedna soukromá (Jezdecká akademie). Jejich působnost přesahuje hranice města i SO ORP, ale vzhledem k demografii se počet studentů trvale snižuje. Vysoké školství ve městě není zastoupeno, pouze Ústav jazykové a odborné přípravy UK v Praze má jedno svoje studijní středisko v Mariánských Lázních, kde probíhá roční příprava ke studiu na vysokých školách s lékařským a přírodovědným zaměřením.



Jaká je současná struktura bytového fondu a jaký je vývoj nové výstavby v posledních letech, zejména ve srovnání s konkurenčními městy? Jak se vyvíjí ceny nemovitostí ve městě?

- Podle údajů ČSÚ se ve městě dokončují ročně nízké desítky bytů. Ceny bytů jsou v průměru nižší než v Karlových Varech, ale vyšší než v Sokolově a Chebu, což odráží atraktivitu těchto sídel. V bytových domech žije ve městě cca 85 % obyvatel, více než polovina obyvatel žije v domech postavených před rokem 1970. Nové rodinné domy se staví téměř výlučně v okolních obcích.

Jaká je dostupnost sociálních služeb v Mariánských Lázních a jaké jsou hlavní nedostatky těchto služeb, případně jaké služby ve městě chybí?

- Sociální služby ve městě jsou na dobré úrovni, ubytovací kapacity v domovech pro seniory ve městě i v SO ORP jsou vytiženy prakticky na maximální možnou kapacitu a je patrný nárůst klientů pečovatelské služby. V posledních letech je několikanásobný nárůst odevzdaného infekčního materiálu od drogově závislých lidí.

Jaká je dostupnost zdravotnických služeb a jaké jsou jejich hlavní nedostatky, případně jaké služby ve městě chybí?

- Občané ve městě požadují funkční nemocnici, která sice v Mariánských Lázních působí, ale neposkytuje 24-hodinovou pohotovost pro dospělé ani pro děti a nemá interní oddělení, akutní (operační) péči a lůžka pro tyto pacienty. Na druhé straně je ve městě velký počet specializovaných ambulancí, ve kterých se (podle počtů) provádí většina zdravotnických výkonů.

Jaká je nabídka kultury ve městě?

- Nabídka kultury je ve městě výrazně nadprůměrná a její kapacity (např. divadlo, orchestr, muzeum stejně jako množství pořádaných akcí) odpovídají situaci v mnohem větších městech. Udržování takto široké nabídky ovšem znamená pro město nezanedbatelné výdaje.

Jaká je nabídka sportu ve městě?

- Mariánské Lázně disponují velmi bohatým počtem sportovišť, která umožňují provozovat desítky sportů. Vedle „tradičních“ kurtů, hřišť a tělocvičen město nabízí např. lyžařský areál, běžecké stopy, golfové hřiště, zimní stadion, jezdecký areál a plavecký bazén. Tato nabídka (obdobně jako u kultury) převyšuje možnosti, které poskytují jiná města této velikosti.

Jaká je míra kriminality a hlavní problémy v oblasti bezpečnosti ve městě a okolí?



- Z průzkumu spokojenosti (léto 2015) vyplynulo, že téměř ¾ obyvatel se ve městě cítí bezpečně. Statistiky tomu nasvědčují - ve městě a okolí, které spadá pod obvodní oddělení Policie ČR se páchá méně závažná a běžná kriminalita. Z násilných trestních činů jsou to zejména loupeže a jejich počet klesá, a zároveň stoupá celková objasněnost trestních činů.

Jaká je návštěvnost města?

- Cestovní ruch a lázeňství jsou klíčovou ekonomickou aktivitou ve městě, proto jsou statistiky o návštěvnosti velmi důležité. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu celkového počtu návštěvníků, zejména ze zahraničí (Rusko), naopak se zvyšuje počet domácích návštěvníků. Lázeňské pobyty tvoří stále zhruba 87 % přenocování. Nejvýznamnějším trhem zůstává Německo (46 %), následované Českem (24 %) a Ruskem (15 %). Průměrná délka pobytu v roce 2015 mírně stoupla na 5,3 dne, ale stále zdaleka nedosahuje úrovně z roku 2000.

Jaké jsou problémy dalšího rozvoje cestovního ruchu a lázeňství?

- Chybí data o výdajích/útratě návštěvníků ve městě. Město také plně nevyužívá svého potenciálu v oblasti kongresového a incentivního cestovního ruchu. Lázeňství, ačkoliv je stále více veřejností vnímáno jako spíše wellness služba, je stále součástí systému zdravotnictví. Tato skutečnost ovlivňuje několik aspektů, které určují/vymezují možnosti jeho dalšího rozvoje. Prvním z hlavních aspektů je regulace, respektive povinnost lázeňských zařízení dodržovat standardy obecně platné pro zdravotnická zařízení, případně standardy určené přímo pro lázeňská zařízení.

Jaká je pozice města v dopravní infrastruktuře?

- Pozice města je relativně dobrá. Město leží v dosahu silnice 1. třídy č. 21 a následně i dálnice D6. Praha a Norimberk jsou dostupné autem za cca 2 hodiny a po železnici za cca 2,5 hodiny. Dalšího zrychlení bude dosaženo po modernizaci celostátní železniční tratě č. 170. Pouze krajské město Karlovy Vary je veřejnou dopravou časově hůř dostupné. Ve směru od Prahy/Plzně chybí železniční spojení ve večerních a nočních hodinách.

Jaká je intenzita dopravy a závažnost dopravních nehod ve městě?

- Intenzita automobilové dopravy od roku 1989 výrazně narostla. Nárůst byl zpomalen jenom v letech po ekonomické krizi. Dopravní nehody ve městě jsou méně závažné a jejich počet klesá.

Jaká je dopravní dostupnost veřejnou dopravou po městě?



- Město provozuje na části území SO ORP veřejnou hromadnou dopravu, jejíž významnou část zabezpečují trolejbusy. Počet spojů a jejich průměrná frekvence se od roku 2010 zvýšily o 10, resp. 5 %. Většina obydleného území města je hustě pokryta zastávkami MHD s dostupností do 5 minut.

Může se stát cyklo doprava součástí chytrého města?

- Přestože objem cyklistické dopravy není ve městě zanedbatelný, nejsou ve městě vytvořeny podmínky pro bezpečný provoz cyklistů. Chybí (vyjma rekonstruované Hlavní ulice) cyklistické stezky a vyhrazené pruhy pro cyklisty. Stávající síť stezek se musí dále rozvíjet, aby se umožnila cyklistům bezpečná doprava v centru města a na jeho periferie. Mariánskými Lázněmi a okolím však prochází jedna mezinárodní, dvě regionální a několik místních cyklotras, což vytváří výborné podmínky pro cykloturistiku. Významná z tohoto pohledu je také pěší doprava, která je vzhledem k velikosti města velmi rozšířená.

Nacházejí se na území přírodně cenná území? O jaká se jedná a jaká je jejich role v širších ekologických vazbách?

- Životní prostředí ve městě je jedním z jeho nejvýznamnějších potenciálů. Větší část území leží v hranicích CHKO Slavkovský les.

Jaké jsou hlavní zdroje znečištění a jaké kvality dosahuje ovzduší ve městě?

- Kvalita ovzduší ve městě je nadprůměrná a dlouhodobé ani krátkodobé koncentrace škodlivých látek nedosahují imisních limitů. Hlavními zdroji znečištění jsou doprava a malé zdroje na tuhá paliva. Ohrožení může nastat v případě přechodu od centrálního zdroje vytápění na lokální vytápění, kdy by byly překračovány imisní limity benzo(a)pyrenu BaP.

Jaká je situace zeleně ve městě?

- Město Mariánské Lázně bylo již při svém vzniku koncipováno jako zelené město. Následná poválečná výstavba bytových komplexů tento princip tj. vzájemné prolnutí zástavby se zelení ve snaze vytvářet kvalitní veřejný prostor přebrala, takže i sídlištní komplexy ve městě Mariánské Lázně jsou nadstandardně zelené. Udržování této výborné situace je ale pro město nákladné.

Jak město hospodaří?

- Město od roku 2012 pravidelně hospodaří s přebytkem, roční příjmy dosahují v průměru za poslední roky cca 320 milionů Kč. Daňové příjmy dosahují asi 70 % celkových příjmů, příjmy



z vlastní činnosti asi 18 %, přijaté transfery činí asi 9 % a kapitálové příjmy 3 %. Daňové příjmy od roku 2012 pravidelně rostou tempem 10 % ročně.



Příloha 3

Analýza SWOT



Analýza SWOT

Vnitřní vs. vnější analýza. Silné a slabé stránky identifikují a popisují charakteristiky města a představují pro další práci stav, který by se měl strategický plán snažit změnit. Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího vývoje a většinou představují tendence, které je obtížné ovlivnit z úrovně města, jeho institucí a občanů nebo i jejich vzájemné spolupráce. Zde není účelem strategického plánování plánovat aktivity vnějším činitelům (to ani není možné), ale spíše vzít tyto jevy v potaz a v případě příležitostí jich co nejvíce využít (např. dočasná existence zdrojů rozvojového financování ze strukturálních fondů EU), v případě hrozeb se snažit eliminovat s nimi spojené riziko (např. připravovat infrastrukturu pro poskytování služeb v souvislosti s očekávaným stárnutím populace) a případný negativní dopad.



Vnitřní analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Životní prostředí, doprava, energetika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nadprůměrná kvalita všech složek životního prostředí ▪ Existence přírodních léčivých zdrojů a vývěřů minerálních vod ▪ Poloha uvnitř CHKO Slavkovský les, blízkost lesa ▪ Kvalitní veřejná zeleň, parky uvnitř města ▪ Dobrá dopravní dostupnost železnicí i silnicí I. třídy, blízkost dálnice ▪ Rozvinutá a spolehlivá veřejná doprava ve městě s elektrickou trakcí ▪ Městská teplárna jako záruka ekologického vytápění 	<p>Životní prostředí, doprava, energetika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyšší náklady na údržbu veřejné zeleně ▪ Nedodržování ochranných pásem PLZ ▪ Zastaralá infrastruktura MHD ▪ Špatná dostupnost města veřejnou dopravou ve večerních a nočních hodinách ▪ Dopravní koncepce orientovaná na individuální automobilovou dopravu ▪ Chybějící cyklistické trasy a vybavení pro cyklisty ▪ Neuspokojivě řešené parkování v lázeňském centru i na sídlištích ▪ Každoroční výskyt dopravních nehod s účasti chodců ▪ Energetická náročnost (historických) budov
<p>Správa věcí veřejných a územní rozvoj:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Historicky kvalitní územní koncepce lázeňské části města ▪ Město s rozšířenou působností, centrum dojížděky do škol a do zaměstnání ▪ Ochota samosprávy zapojit občany více do rozhodování a plánování 	<p>Správa věcí veřejných a územní rozvoj:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatečný podíl občanů na rozhodování a plánování ▪ Stav objektů v lázeňském centru, stav sídlišť ▪ Nedostatečná nabídka ploch pro rodinné domy ▪ Chybějící prvky občanské vybavenosti a z toho vyplývající nedostupnost služeb pro obyvatele ▪ Nedostatečně využívaný veřejný prostor ▪ Nedostatečná identifikace občanů s městem, chybějící patriotismus ▪ Vztah s okolními obcemi a Karlovarským krajem
<p>Ekonomika, podnikání a zaměstnanost:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Příjmy z cestovního ruchu ▪ Atraktivní nabídka pracovních příležitostí v rámci regionu ▪ Nízká nezaměstnanost – míra nezaměstnanosti se dlouhodobě drží na nižších hodnotách ▪ Zdravé hospodaření města v posledních letech • 	<p>Ekonomika, podnikání a zaměstnanost:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Málo diverzifikovaná ekonomika - silná závislost na odvětví lázeňství a CR, které se vyznačuje nízkou produktivitou a nízkými mzdami ▪ Málo připravených ploch pro drobnější (malé a střední) podnikání ▪ Nedostatek inovativních firem střední velikosti (obdobně jako v celém kraji) ▪ Nízké průměrné mzdy



Vnitřní analýza

Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nesoulad kvality/zaměření absolventů SŠ a potřeb zaměstnavatelů ▪ Administrativní a legislativní překážky podnikání
<p>Cestovní ruch a lázeňství:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraktivní nabídka přírodních léčivých zdrojů, kvalitního životního prostředí, kultury a volnočasových aktivit; ▪ Světový věhlas města, tradice lázeňství a slavných návštěvníků ▪ Tradiční vysoká návštěvnost města ▪ Rostoucí počet i podíl domácích návštěvníků 	<p>Cestovní ruch a lázeňství:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízká kvalita nabízených služeb ▪ Chybějící marketing města ▪ Nevyužívaný potenciál kongresové turistiky ▪ Nízká míra spolupráce města a rozhodujících subjektů v oboru ▪ „Uzavřenost“ hostů v ubytovacích zařízeních ▪ Málo rozvinuté alternativní nabídky k lázeňství ▪ Image lázeňského města jako destinace pro nemocné a staré lidi ▪ Málo pestrá klientela ▪ Nedostatečně využitý potenciál města včetně PLZ
<p>Kvalita života:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Známé lázeňské město s hodnotnou architekturou a rozsáhlými parky ▪ Bezpečné město bez sociálně vyloučených lokalit ▪ Postačující kapacity základních a mateřských škol ve městě ▪ Tradiční střední školy regionálního významu ▪ Dobrá kvalita a postačující kapacita sociálních služeb ve městě ▪ Specializované ambulance ve městě provádějící zdravotnické výkony ▪ Pravidelná nabídka kulturních akcí ve městě ▪ Nadprůměrné možnosti sportovního vyžití ve městě a okolí 	<p>Kvalita života:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dlouhodobý pokles počtu obyvatel a to zejména v důsledku stěhování mladých lidí z města a suburbanizace ▪ Špatná vzdělanostní struktura, podprůměrný podíl VŠ vzdělaných obyvatel, stěhování mladých absolventů VŠ ▪ Nepříznivý demografický vývoj, vysoký průměrný věk obyvatel ▪ Nedostatečné prostory pro výstavbu rodinných domů – konkurence okolních obcí, nedostatečná nabídka bytů pro mladé ▪ Nemocnice ML neposkytuje služby v požadované kapacitě (24 hod. pohotovost, interna, akutní péče) ▪ Málo diverzifikovaná kulturní nabídka ▪ Stoupající počet drogově závislých



Vnější analýza

Příležitosti	Hrozby
<p>Životní prostředí, doprava, energetika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciál energetických úspor ("green" technologie) – např. v oblasti zateplení historických objektů ▪ Modernizace železniční trati Praha – Plzeň (- Cheb) ▪ Dotační tituly na ochranu životního prostředí ▪ Změna životního stylu obyvatel – preference pěší a cyklo dopravy po městě 	<p>Životní prostředí, doprava, energetika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tlak developerů na zastavění zelených ploch ve městě ▪ Rostoucí náklady na energie v souvislosti s klimatickými změnami povedou občany a firmy k neekologickému vytápění ▪ Ohrožení přírodních léčivých zdrojů neregulovanou činností člověka ▪ Rostoucí náklady na bezemisní (elektrickou) složku veřejné dopravy
<p>Správa věcí veřejných a územní rozvoj:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Postupná elektronizace veřejného sektoru ▪ Slučování obcí – snižování počtu obcí s méně než 500 – 1000 obyvateli a jejich připojování k jádrovým městům ▪ Dohoda s majiteli klíčových nemovitostí v centru o jejich budoucím využití ▪ Zápis města (západočeského lázeňského trojúhelníku) do Seznamu světového dědictví UNESCO ▪ Spolupráce s partnery/okolními obcemi na rozvojových projektech 	<p>Správa věcí veřejných a územní rozvoj:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nekvalitní architektura, tlak developerů na novou výstavbu ▪ Nezájem občanů o veřejné dění ▪ Nezájem majitelů klíčových nemovitostí v centru na nejlepší využití jejich nemovitosti
<p>Ekonomika, podnikání a zaměstnanost:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Další programové období (strukturální fondy) - podpora konkurenceschopnosti a růst podniků ▪ Zájem malých inovativních firem a start-upů o stěhování do měst, kde se dobře žije ▪ Pokračování v přesunu výrobních podniků ze západní Evropy do ČR ▪ Rozvoj kreativního průmyslu 	<p>Ekonomika, podnikání a zaměstnanost:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vzdělávání na středních i vysokých školách není zaměřeno na praxi, stávající nastavení školského systému (preferance obecného vzdělávání) ▪ Odliv mozků - export kvalitních i vysoce kvalifikovaných lidí, kteří ve městě vyrůstají, studují a potom najdou uplatnění jinde ▪ Vyčerpání ekonomické výhody z nízkých cen ▪ Nezájem podniků a spolupráci / společné projekty s městem / veřejnou správou ▪ Politické tlaky vedoucí k výrazně deficitnímu



Vnější analýza

Příležitosti	Hrozby
<p>Cestovní ruch a lázeňství:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst zájmu o „bezpečné“ lokality kvůli zhoršující se bezpečnostní situaci v tradičních destinacích (Francie, Turecko, severní Afrika...) ▪ Růst zájmu o turistiku za zdravím ▪ Moderní a alternativní metody léčení a formy ozdravných pobytů 	<p>hospodaření města</p> <p>Cestovní ruch a lázeňství:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rostoucí konkurence jiných destinací CR v kraji i v okolí nabízejících atraktivnější produkty ▪ Vyčerpání nákladové výhody – přesun klientely vyžadující pouze nízké ceny do jiných destinací ▪ Nepochota partnerů ke spolupráci / společným projektům
<p>Kvalita života:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Změna životního stylu určité části mladší i střední generace, zaměření na aktivní způsob života ▪ Prodloužení délky života – aktivní stárnutí, větší zájem o péči o vlastní zdraví ▪ Růst patriotismu a zájmu o historii, přírodu a vzhled města ▪ Rostoucí ochota obyvatel ČR stěhovat se za prací a lepšími životními podmínkami ▪ Zájem obyvatel Německa o bydlení v blízkém pohraničí 	<p>Kvalita života:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografické stárnutí - postupná změna věkové struktury obyvatelstva (stárnutí) a s tím spojený tlak na kapacitu zařízení poskytování sociálních a zdravotních služeb ▪ Změna životního stylu zejména u velmi mladé generace (zaměření na konzumentský styl), změna zájmů ▪ Centralizace zdravotnictví – ohrožení nemocnic v menších městech ▪ Růst počtu neobývaných bytů/objektů v centru města ▪ Snižování kvality středního školství kvůli převisu nabídky

