



**Přírodovědecká fakulta  
Univerzity Karlovy v Praze**

# **Strategický plán mikroregionu**

**metodická příručka pro zájemce o strategické plánování  
ve venkovských mikroregionech a obcích**

**RNDr. Radim Perlín  
Doc. RNDr. Ivan Bičík, CSc.**

Praha, duben 2006

## Obsah

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Úvod</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Co to je strategický plán</b>                                  | <b>7</b>  |
| 2.1       | Strategický plán  | 7         |
| <b>3</b>  | <b>Strategické plánování v programech EU</b>                      | <b>9</b>  |
| <b>4</b>  | <b>Co to je strategický plán</b>                                  | <b>11</b> |
| 4.1       | Legislativní ukotvení strategického plánu                         | 11        |
| <b>5</b>  | <b>Rysy strategického plánování</b>                               | <b>15</b> |
| <b>6</b>  | <b>Než začneme plánovat</b>                                       | <b>18</b> |
| <b>7</b>  | <b>Musí mít každý svazek obcí strategický plán?</b>               | <b>23</b> |
| <b>8</b>  | <b>Typy strategických dokumentů</b>                               | <b>25</b> |
| <b>9</b>  | <b>Metody práce</b>   | <b>29</b> |
| 9.1       | Zdroje dat  | 29        |
| 9.2       | SWOT analýza  | 30        |
| 9.3       | Výzkum veřejného mínění   | 31        |
| 9.4       | Řízené rozhovory  | 32        |
| 9.5       | Brainstorming   | 33        |
| <b>10</b> | <b>Postup zpracování strategického dokumentu</b>                  | <b>35</b> |
| 10.1      | Analýza - Profil území  | 35        |
| 10.2      | Syntéza   | 38        |
| 10.3      | Strategie   | 40        |
| 10.4      | Programy a opatření   | 41        |
| <b>11</b> | <b>Veřejné projednávání a schvalování</b>                         | <b>44</b> |
| 11.1      | Projednávání strategického plánu                                  | 44        |
| 11.2      | Schvalování strategického plánu                                   | 48        |
| 11.3      | Aktualizace   | 49        |
| 11.4      | Evaluace a monitoring   | 50        |
| <b>12</b> | <b>Hlavní problémy mikroregionálních strategií</b>                | <b>51</b> |
| 12.1      | Problémy vyplývající z nepochopení smyslu strategického plánování | 51        |
| 12.2      | Problémy veřejného projednávání                                   | 52        |
| 12.3      | Problémy realizace dokumentu                                      | 53        |
| <b>13</b> | <b>Vnější podmínky pro realizaci strategie</b>                    | <b>54</b> |
| <b>14</b> | <b>Časový rámeček</b>   | <b>56</b> |
| <b>15</b> | <b>Typologie území</b>  | <b>58</b> |
| <b>16</b> | <b>Strategický plán MAS Podlipansko</b>                           | <b>60</b> |
| 16.1      | Úvod  | 60        |
| 16.2      | Metodické poznámky  | 61        |

|      |                                    |    |
|------|------------------------------------|----|
| 16.3 | Stanoviska k jednotlivým opatřením | 63 |
| 17   | Závěr                              | 70 |
| 18   | Literatura                         | 72 |
| 19   | Příloha                            | 74 |
| 19.1 | VIZE PRO PODLIPANSKO               | 74 |
| 19.2 | Přehled priorit Strategie          | 74 |
| 19.3 | Opatření                           | 75 |

### *Seznam tabulek*

|         |   |    |
|---------|---|----|
| tab. 1. | Hlavní rozdíly mezi strategickým a územním plánem | 13 |
|---------|---|----|

### *Seznam obrázků*

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Obrázek 1. | Schéma zpracování strategického plánu expertní metodou | 26 |
| Obrázek 2. | Obecné schéma strategického plánování                  | 28 |
| Obrázek 3. | Přechod mezi analytickou a návrhovou částí             | 43 |
| Obrázek 4. | Metodika přípravy strategického dokumentu              | 62 |

Tato metodická příručka příručky byla vypracována za podpory Krajského úřadu Středočeského kraje v rámci technické pomoci pro Společný regionální operační program a za podpory projektu VaV Ministerstva místního rozvoje ČR WB 12-04 Rozvoj venkovských oblastí.

# 1 Úvod

---

Strategické plánování se stává jedním z běžně užívaných nástrojů sociálního a ekonomického rozvoje. Se strategickými plány se ve veřejné správě v prvních letech 21. století roztrhl pytel. Větší města mají svoje strategické plány. Kraje připravují specializované dokumenty rozvoje. Některé z nich jsou zaměřeny na úzce vymezený okruh aktivit, jiné strategické dokumenty jsou velmi široké a mají za cíl usměrňovat rozvoj celého území kraje. Většina mikroregionů v Česku strategicky plánuje svůj další rozvoj a dokonce i některé větší venkovské obce také mají svoje programy rozvoje. Je vůbec tolik strategických dokumentů potřeba? Neplatí náhodou ono otřepané, že „méně je někdy více“?

Tato metodická příručka se pokouší na příkladu zpracovaných i hodnocených strategických dokumentů ve Středočeském kraji i v dalším území nabídnout kritický pohled za uplynulými lety a nabídnout těm, kteří chtějí „strategicky plánovat“ pohled na význam a efektivitu strategického plánování. Také chce nabídnout některé postupy, které se při přípravě jednotlivých dokumentů osvědčily. Ve studii ale také najdete příklady postupů, které nevedly k dobrému cíli a není proto dobré je opakovat.

Plánování - tedy pohled do budoucnosti - máme zpravidla všichni spojeni s neblahými „socialistickými plány“. Přesto ať již chceme nebo nechceme, většina z nás stále „plánuje nebo odhaduje, co bude dělat příští den, měsíc nebo rok. Plánování jako kvalifikovaný odhad budoucnosti prostě k moderní společnosti patří. Chceme-li dobře odhadovat budoucí vývoj jakéhokoliv společenství, je nutné vyjít ze současného stavu. Ten je dobře znám v dosavadním vývoji, v trendech, kterými naše společenství prošlo v uplynulé době nebo ve stavu naší společnosti, pro kterou chceme hledat cesty k dalšímu rozvoji.

Abychom mohli lépe naplňovat naše budoucí plány, musíme kromě formulace příštích plánů také hledat cesty, jak těchto plánů dosáhneme. Tedy hledat a postupně naplňovat dílčí kroky, které povedou ke splnění cílů (plánů), které jsme si předsevzali. V případě, že nehledáme postupné kroky jak dosáhnout našich stanovených cílů, pak je obtížné mluvit o plánování. V takovém případě je lepší mluvit o snění. Snění je snazší, ale bohužel málo realistické.

Pro dobré plánování je tedy nutné naplnit tři základní atributy:

1. Dobře znát dosavadní vývoj a současný stav území a jeho strukturu.
2. Dobře definovat budoucí očekávaný stav území, tedy dobře formulovat, k jakému stavu a struktuře složek se chceme v procesu plánování dostat.
3. Velmi podrobně naplánovat kroky, které přispějí k postupu ze současné situace směrem k cílovému naplánovanému stavu.

Tento model strategického plánování platí obecně. Je tedy možné ho v tomto zjednodušeném schématu použít pro jakýkoliv subjekt nebo skupinu subjektů. Při plánování společné rodinné dovolené je celý proces strategického plánování snadný. Na začátku víme, kde jsme byli loni na dovolené, zda se nám tam líbilo, jaké máme finanční možnosti a kdy chceme jet na dovolenou. Potom si můžeme vysnit naši budoucí dovolenou. Pro někoho to může být týden na kolech na Šumavě, jiný se rád toulá po horách a někdo jiný se rád hřeje třeba někde u Středozemního moře. Abychom naši dovolenou opravdu dobře užili, je však nutné mezi zhodnocením současné situace a plánem příští dovolené provést několik kroků. Ti, kteří preferují dovolenou s cestovní kanceláří, si musí vybrat cestovní kancelář, která je doveze nejen na dovolenou, ale i zpět, musí si vybrat termín a zájezd. Jiní musí naplánovat cestu, nakoupit potřebné zařízení a pro cykloturisty na Šumavě bude třeba seřídít kolo a nakoupit potřebné mapy.

Plánovat složitější systémy je však nepochybně obtížnější. Proto právě rozsáhlejší a náročnější struktury jako jsou města a regiony věnují strategickému plánování velký význam. Proto se většina velkých podniků pokouší vytvářet oddělení pro strategický výzkum, většina bank se pokouší strategicky plánovat nejen svoje postavení na trhu, ale i vývoj na burze nebo vývoj inflace. Obecně platí, že čím složitější struktura hledá možnosti dalšího rozvoje pomocí strategického plánování, tím obtížnější je tento proces plánování. Stále více proměnných a stále více nejistot do tohoto plánování vstupuje a více subjektů může výsledný proces plánování ovlivnit. To však není důvod, aby na plánování svého vlastního rozvoje rezignovali.

Také ve veřejné správě, která je jistě jedním ze složitějších systémů, se vyplatí uvažovat o strategickém plánování. Na rozdíl od rodinné dovolené je však strategické plánování ve veřejné správě je více zaměřeno na celkový rozvoj obce, kraje nebo celého státu a strategický plán hledá možnosti, jak lze na jedné straně zamezit důsledkům negativního vývoje a podpořit pozitivní možnosti nebo předpoklady rozvoje.

Pro ty, kteří chtějí strategicky plánovat rozvoj vlastní obce a především pro ty, kteří chtějí nejen plánovat, ale i naplánované postupně realizovat, je určena tato brožura. Publikace se snaží představit strategický plán pro obce a pro venkovské mikroregiony s občasnými přesahy do obecného plánování ve veřejné správě. Pro ty, kteří potřebují vytvářet strategický plán pouze proto, aby naplnili jednu z podmínek pro získání dotačních titulů třeba z evropských fondů, je ale celý tento text nadbytečný. Pokud plánujete pouze pro čárku v dotačním formuláři, pak není nutné znát principy strategického plánování ve veřejné správě. Pokud plánujete proto, abyste se pokusili zlepšit vaši situaci a chcete strategický plán také postupně uskutečňovat, pak se v následujícím textu seznámíte s některými postupy, které pomohou vašemu vlastnímu postupu při přípravě a realizaci strategického plánu.

Strategický plán obcí nebo venkovských mikroregionů je možné chápat jako soubor postupných konkrétních kroků, které respektují limity využití přírodního prostředí a které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území. Strategický plán by tedy měl nabízet taková řešení, která:

1. dobře znají všichni, kteří mají možnost ovlivňovat prostředí v mikroregionu, tedy starostové obcí, členové zastupitelstev jednotlivých obcí, ale i další aktivní občané,
2. jsou s ním seznámeni i další podnikaví obyvatelé, představitelé jednotlivých podniků a dalších institucí, které se v území nacházejí,
3. všichni účastníci strategického plánování souhlasí s navrženými kroky,
4. všichni účastníci jsou ochotni navržené kroky v blízké budoucnosti uskutečňovat,
5. v řešeném území jsou finanční i lidské zdroje, které mohou k řešení přispět.

Strategický plán je možné chápat jako dohodu o dalším využití současných možných zdrojů a nalezení společného programu, který chceme ve vzájemné spolupráci postupně uskutečnit. Není přitom tak důležité, jakým způsobem se k doporučeným krokům dostaneme, jakou metodu strategického plánování zvolíme, ale mnohem důležitější je společná vůle prosazovat postupné kroky, které povedou ke zlepšení celkové situace.

Úspěšnost strategického plánu nelze snadno měřit. Přesto je možné strategické plánování hodnotit podle velmi jednoduchého kritéria. Na začátku celého postupu známe jaká je současná situace v naší obci nebo regionu. Pokud strategický plán dokáže najít nové způsoby uvažování, nové postupy práce a nové nápady, jak zlepšit dosavadní situaci a pokud všichni zúčastnění znají a jsou ochotni jednotlivé nápady v dílčích krocích postupně uskutečňovat, pak je celý proces přípravy a projednávání úspěšný. Když po dokončení strategického plánu

umí starosta obce odpovědět jasně a zcela konkrétně na otázku co a jak se v naší obci nebo regionulepší, pak byla příprava strategického plánu úspěšná.

Ti čtenáři, kteří v textu budou hledat návod, jak získat z evropských nebo jiných fondů dotaci na vodovod, kanalizaci, chodník nebo odbahnění návesního rybníka, budou zklamáni. Pro ně jsou určeny konkrétní dotační tituly, které mohou poskytovat jasně účelově vymezené prostředky na jednotlivé akce. Takové obce a mikroregiony, které mají před sebou pouze jednotlivé dílčí cíle, ale nemusí hledat možnost rozvoje ve strategickém plánování. Strategický plán představuje vyspělejší a komplexnější metodu pro usměrňování sociálněekonomického rozvoje obcí a měst a je určen těm, kteří jsou ochotni a schopni svoji společnou budoucnost nejen naplánovat, ale také přispět k její realizaci.

Celá práce je rozdělena do několika kapitol. Cílem je provést čtenáře celým postupem strategického plánování od úvodního nápadu a zdůvodnění proč pořídit strategický plán, přes zhodnocení dosavadního stavu a formulování strategických vizí až po nejdůležitější hledání postupných kroků, jak tyto strategické cíle naplňovat.

V textu budou zmíněny i problémy, které jsou spojeny s projednáváním a prosazováním strategického plánu, budou popsáni jednotliví aktéři, kteří by se na strategickém plánu měli nebo mohli podílet a v neposlední řadě se pokusím naznačit i finanční dopady strategického plánování pro obce, mikroregiony nebo další účastníky strategického plánování.

## 2 Co to je strategický plán

---

### 2.1 Strategický plán

Strategické plánování ve veřejné správě se začalo rozvíjet v poměrně nedávné době. Teprve v 80. letech 20. století se začínají uplatňovat první strategické dokumenty při usměrňování sociálního a ekonomického rozvoje měst především ve Velké Británii a později i v dalších zemích západní Evropy. Strategické plánování se vyvíjí jako samostatný obor vedle územního plánování a postupně definuje svůj předmět činnosti jako hledání nástrojů pro ovlivňování rozvoje jednotlivých činností a územní plán se zaměřuje na definování funkčního využití ploch, tedy rozhodování o území.

Při rozhodování jednotlivých činností je však vždy nutné zohlednit desítky individuálních nebo skupinových zájmů které mohou často působit i protichůdně a proto se od počátku strategické plánování rozvíjí jako nástroj dohody mezi jednotlivými aktéry sociálního a ekonomického rozvoje v území a hledá možnost dohody mezi těmito aktéry. Již v 90. letech proto vzniká v odborné literatuře velké množství odborných studií, které se zaměřují právě na identifikaci jednotlivých subjektů sociálního a ekonomického rozvoje a na formy spolupráce mezi nimi. Mezi takové práce se řadí např. Blakely (1994), Hall (1992), Chisholm (1990), Wong (1998) a další, kteří pojmenovávají subjekty i nástroje lokálního rozvoje a tvoří metodologický a teoretický základ strategického plánování. Uvedené publikace uvádějí celou řadu pozitivních příkladů strategického plánování ve městech a význam strategického plánování při skutečné realizaci jednotlivých naplánovaných aktivit. Všichni autoři především zdůrazňují spojení mezi přípravou a uskutečněním jednotlivých dokumentů a vlastní strategické plánování chápou jako proces realizace jednotlivých záměrů a nikoliv pouze jako proces přípravy dokumentů.

V druhé polovině 90. let a především v období na přelomu století vzniká i v České republice celá řada teoreticko metodologických textů, které naznačují jednotlivé přístupy ke strategickému plánování a zavádějí české pojmosloví relativně mladé disciplíny. První studie vznikaly především na základě příkladů strategických plánů měst, které se v té době začínaly zpracovávat. Publikace Úspěšná česká města společnosti Berman group (1999) uvádí pozitivní příklady úspěšných strategických plánů v některých českých městech a seznamuje s metodikou komunitního způsobu práce, který tato společnost uplatňuje při přípravě a projednávání dokumentu. Rozvoj jednotlivých měst je zaměřen především na ekonomický rozvoj, je založený ovšem na stimulaci a využití místních zdrojů. Autoři zdůrazňují komunikaci a spolupráci veřejné správy s podnikatelským sektorem. Právě intenzitu a formu kontaktů mezi účastníky strategického plánování je možné považovat za stěžejní faktor úspěšného rozvoje.

Ve stejné době také vzniká český metodický text pro rozvoj měst autorů Rektoříka, Šelešovského a kol. (1999), který je koncipován jako příručka pro představitele měst. Tzv. „strategie rozvoje“ chápe značně široce a neomezuje se jen na plánování rozvoje města či regionu, ale zabývá se i investičními strategiemi pro obce nebo strategiemi pro neziskové organizace. Takový „záběr“ však jde na úkor popisu metodického postupu zpracování rozvojových dokumentů, který je stručný a nepřiliš konkrétní. Jako poněkud problematické lze chápat zaměření publikace především na formu a metody přípravy strategického dokumentu a pomínutí realizační stránky plánování.

Především na práci Berman group navazuje dále Vozáb (1999), který analyzuje důvody úspěšnosti nebo neúspěšnosti strategického plánování převážně na úrovni měst. Na základě rozboru několika strategických plánů (SP) českých měst klasifikuje nástroje místního

regionálního rozvoje a mj. konstatuje, že spousta nástrojů je zaměřena na přilákání vnějších investic, které mají pozvednout místní ekonomické prostředí. Zároveň však uvádí, že města si uvědomují důležitost aktivizace endogenního rozvoje pro místní ekonomiku a to především spoluprací se soukromým sektorem, nicméně tyto formy partnerství zdaleka nejsou hlavní náplní SP českých měst. Jistě je to dáno i jejich malou zkušeností s tímto stylem plánování rozvoje. Význam strategického plánování podle Vozáby je především v mobilizaci vnitřních zdrojů rozvoje a to jak zdrojů veřejné správy, tak především zdrojů dalších subjektů sociálního a ekonomického prostředí města.

Jedním z prvních dokumentů, který se zaměřil na zpracování strategického plánu pro venkovskou oblast, byl pilotní projekt Mze ČR Rozvoj povodí Kocáby, který zpracoval pro Výzkumný ústav ochrany půd Přírodovědecká fakulta UK (Bičík, Perlín, Šefrna, 1999). V dokumentu se autoři zaměřili na hledání předpokladu rozvoje obcí a možnosti jejich efektivní spolupráce při usměrňování lokálního rozvoje. V době zpracování projektu (1996 – 1998) již bylo zřetelné, že ani v širším zázemí pražské metropolitní oblasti, která již z době řešení projektu byla poměrně intenzivně zasažena rychle se rozvíjícím procesem suburbanizace, je nutné pro malé venkovské spolupracovat, aby mohly efektivně prosadit a koordinovat vlastní rozvojové cíle.

Strategickým plánem rozvoje venkovských mikroregionů se zabývá Perlín (2002). Uvádí strategické plánování jako jeden z možných nástrojů mikroregionálního rozvoje a nabízí alternativní formy přístupu k tvorbě strategického plánu. Práce je kromě obecné klasifikace strategického plánování také zaměřena na podrobné vysvětlení jednotlivých přístupů ke zpracování jednotlivých rozvojových dokumentů a postupu projednávání takového dokumentu mezi jednotlivými aktéry mikroregionálního rozvoje.

Zcela jiný přístup při hodnocení strategických dokumentů zvolili Navrátilová a Markvart (1999), kteří zkoumají strategické dokumenty z hlediska jejich komplexnosti nebo časového horizontu jejich platnosti. Stěžejní pro úspěch SP je podle jejich závěrů prosazování a realizace rozvojových záměrů. Nelze však opominout význam zpracovatelské části, jejíž důslednost a smysluplnost je prvotním předpokladem úspěšné realizace.

Problematiky strategického plánování se také dotýká mezi jinými i Adamčík (2000), který upozorňuje na roli „regionálních manažerů“ (zastupitelů, radních) v rozvoji měst a podává mj. přehledný výčet nástrojů regionální politiky a regionálního managementu. SP zpracovaný pro období 20 – 30 let uvádí jako jednu z metod řízení a rozvoje měst, nicméně neuvádí, že takový plán bude spíše soupisem obecných přání, než uskutečnitelných cílů.

Metodikou pro zpracování mikroregionálních studií na příkladu mikroregionů Jihomoravského kraje se zabýval výzkumný tým Ústavu územního rozvoje v Brně (Labounková a kol., 2004), který řeší především formální kroky mikroregionu při zpracování projednávání, schvalování a následné implementaci dokumentu. V obsahové části práce autoři, stejně jako celá řada dalších, kladou relativně velký důraz na podrobnou a obsahově velmi náročnou analýzu dokumentu a nesledují zpětné možnosti vyhodnocení jednotlivých závěrů.

Celá řada dalších drobnějších metodických textů nebo jednotlivých analýz strategického plánování byla vypracována v posledních letech. Jednotlivé texty se zaměřují buď na postup přípravy strategického dokumentu, nebo se zaměřují na roli jednotlivých aktérů sociálního a ekonomického rozvoje nebo se soustředí na možnosti uplatnění strategického plánování v procesu řízení rozvoje měst, nebo mikroregionů. V následujícím textu se proto pokusíme se komplexně podívat nejen na nástroje přípravy, ale také na možnosti realizace jednotlivých strategických dokumentů a na jejich uplatnění v procesu usměrňování sociálního a ekonomického rozvoje.



### 3 Strategické plánování v programech EU

---

Jednotlivé nástroje podpory pro rozdílné typy regionů ve státech EU vycházejí při formulování rozsahu podpory z principu programování. Princip programování vychází z toho, že efektivní podpora, která vede k významnému rozvoji sledovaných aktivit nemůže být nahodilá, ale musí být založena na promyšleném sledu kroků, které společně vedou k naplnění hlavního cíle. Proto je již delší dobu podpora z fondů EU založena na soustředěné podpoře pro skutečně zaostávající nebo jinak vymezené oblasti a vychází z dlouhodobého programu, který definuje dosavadní problémy a nalézá nástroje, jak tyto problémy překonat. V rámci tohoto programu nalézají jednotliví klíčoví aktéři sociálního a ekonomického rozvoje schodu nad hlavními problémy v regionu a společně formulují program, který vede k překonání identifikovaných programů. Právě strategický plán je dokumentem, který umožňuje jednak jasně identifikovat klíčové problémy a nalézt nástroje, jak tyto problémy postupně odstranit.

Princip programování je jedním z klíčových přístupů EU, který umožňuje soustředěnou podporu z veřejných prostředků pro zmírnění nebo odstranění hlavních socioekonomických problémů.

Důsledkem uplatňování principu programování je mnohem širší uplatnění strategických dokumentů při formulování dlouhodobých cílů rozvoje a jejich rychlé rozšíření ve veřejné správě. Stejně tak ale princip programování vede v České republice k přeprogramování, k nadbytečnému nebo neefektivnímu zpracovávání jednotlivých strategických dokumentů bez skutečné vůle realizovat závěry z těchto dokumentů. Příkladem takového neodůvodněného boomu při používání strategických dokumentů mohou být mnohé mikroregionální strategie, které vznikaly na základě impulsu z dotačního titulu 7 v rámci Programu obnovy vesnice nebo pod vlivem neskromných očekávání, které předcházely uplatňování programu SAPARD nebo se nyní odkazují na jednotlivé fondy a programy EU.

Evropská unie velmi důsledně uplatňuje princip programování pro všechny typy podpory prostřednictvím strukturálních fondů. Jednotlivé dokumenty ať již na národní úrovni, tématické operační programy nebo regionální operační programy mají všechny atributy strategického dokumentu. Dokumenty na základě jasně formulované a hodnotící, nikoliv popisné, analýzy formulují například prostřednictvím metody SWOT klíčové problémy, které je v jednotlivých typech dokumentů účelné řešit. Na základě identifikace klíčových problémů potom dokumenty navrhuje strategie, jak překonat formulované problémy, jak se dostat z dosavadního do nového a kvalitativně lepšího stavu a na základě strategie navrhuje pokud možno konkrétní opatření, jejichž plněním se naplňuje strategie a přispívá k odstranění hlavních problémů.

Míra podrobnosti a přesnosti při identifikaci problémů nebo při formulaci jednotlivých opatření odpovídá řešenému území a je přiměřeně konkrétní. V malých územích nebo v úzce vymezených programech je míra podrobnosti a konkrétnosti vyšší, v národních programech je pochopitelně míra podrobnosti relativně malá. Tyto programy však slouží jako rámec pro celkovou podporu a jsou dále rozpracovány podrobnějšími dokumenty.

Princip programování je ale uplatňován i v relativně podrobných a úžeji zaměřených typech dokumentů. Strategický plán představuje klíčový nástroj rozvoje území, ale současně i platformu pro komunikaci rozhodujících účastníků sociálního a ekonomického rozvoje. V rámci programu Leader + je právě strategický plán nejen nástrojem pro formulaci hlavních cílů rozvoje regionu, ale současně i trvalou platformou pro komunikaci starostů, představitelů neziskového sektoru a podnikatelů nad hlavními tématy rozvoje daného území.

Pokud jednotlivé programy EU vyžadují zpracování programového dokumentu jako rámce pro poskytování podpory, vždy pro jednotlivé dokumenty uvádějí jasná věcná i formální kritéria na přípravu a projednávání dokumentu. Směrnice EU upravují pro hlavní dokumenty strukturální politiky pravidla pro projednávání a pro hodnocení jednotlivých dokumentů včetně stanovení základního rozsahu projednání jednotlivých dokumentů s dalšími aktéry rozvoje. Orgány Evropské unie při hodnocení jednotlivých programových dokumentů kladou mimo jiné i velkou pozornost na ohodnocení jednotlivých dokumentů respektive na průběžné evaluace přípravy dokumentu, jeho plnění a následné vyhodnocení efektivity vynaložených prostředků.

#### Přehled dokumentů uplatňovaných pro programovací období 2007 - 2013

Národní rozvojový plán

Národní strategický referenční rámec

Tématické operační programy

Podnikání a inovace  
Výzkum, vývoj, inovace  
Lidské zdroje a zaměstnanost  
Vzdělávání  
Životní prostředí  
Doprava

Integrovaný operační program

Regionální operační program

pro jednotlivé regiony soudržnosti NUTS II

Program rozvoje venkova

v rámci nového Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (v jeho rámci i Leader)

## 4 Co to je strategický plán

---

### 4.1 Legislativní ukotvení strategického plánu

Na rozdíl od územního plánování není strategické plánování v české legislativě a ani v jednotlivých nařízeních EU explicitně uvedeno.

Příprava jednotlivých strategických dokumentů nemá (na rozdíl od územních plánů) svoji jednoznačnou podporu v zákonech nebo jiných právních předpisech. Strategické plány nebo další ekvivalentně chápané dokumenty jsou již od roku 1990 zmiňovány v zákoně o obcích (o obecním zřízení), kde je ustanovena jako jedna ze základních kompetencí zastupitelstva právo schvalovat program rozvoje obce<sup>1</sup>. Obce začaly tento nástroj využívat v širší míře až po roce 1999.

Strategické plány jsou dále rámcově legislativně upraveny v zákoně na podporu regionálního rozvoje, který v §2 definuje základní pojmy takto<sup>2</sup> :

- a) regionem územní celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem, správních obvodů obcí s rozšířenou působností obcí nebo sdružení obcí, jehož rozvoj je podporován podle tohoto zákona,
- b) strategií regionálního rozvoje střednědobý dokument, na období 3 - 7 let, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska 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. Zákon se však výslovně nezmiňuje o dalších typech strategických dokumentů, to však neznamená, že by jejich zpracování omezoval nebo nedoporučoval. Proto kromě výslovně uvedených strategických dokumentů vznikají i další strategické dokumenty, které nejsou výslovně zmíněny v citovaném textu zákona nebo mají jiné parametry, jiné návrhové období nebo jinak definované parametry zpracování. Přesto mohou být označeny jako strategické dokumenty.

Iniciační podporu pro zpracovávání strategických dokumentů venkovských mikroregionů nepochybně sehrál dotační titul Program obnovy vesnice. Po změně a rozšíření okruhu podporovaných aktivit (1997) byl do programu dále zařazen i Dotační titul č. 7 Integrované projekty venkovských mikroregionů, který poskytuje podporu až do výše 70 % skutečně vynaložených nákladů na zpracování dokumentů. Na základě tohoto národního dotačního titulu a všeobecného očekávání podpory pro aktivity, které v souladu s principem programování EU budou čerpány jak v předvstupním období tak i po vstupu do EU, zahájily jednotlivé venkovské obce bez jakékoliv přípravy práce na vzniku desítek strategických dokumentů.

Jednotlivé právní úpravy postavení strategických dokumentů explicitně nevymezují roli jednotlivých dokumentů, nestanovují jejich závaznost nebo se nevyjadřují k rozsahu projednávání dokumentu.

Všechny strategické dokumenty mají iniciační charakter, tedy nabízejí za splnění určitých podmínek rozvoj, primárně generovaný z vlastních zdrojů za předpokladu propojení soukromých i veřejných prostředků a iniciativ různých skupin obyvatel. Na takto

---

<sup>1</sup> §84, odst 2, písm a) zák 128/2000 Sb. v platném znění

<sup>2</sup> § 2 zák. 248/2000 Sb v platném znění

formulované rozvojové cíle poté lze za určitých okolností poskytnout i určitou rozvojovou podporu.

Způsob projednání a schválení dokumentu je upraven v citovaném ustanovení zákona o obcích (obdobně i zákona o krajích a zákona o hlavním městě Praze). Zákon formuluje kompetenci zastupitelstva projednat a schválit program rozvoje (strategický plán) aniž by však uvedl povinnost vyhlásit závazné části například vyhláškou obce nebo kraje. Tím se akt schválení dokumentu posouvá do více symbolické podoby, schválení strategického plánu má deklarativní charakter, není na zastupitelstvu legislativně vymahatelné a má podobu politické deklarace obce, kraje, jehož politická reprezentace se tímto krokem přihlašuje k navržené podobě sociálního a ekonomického rozvoje svěřeného území. Toto deklarativní schválení je vymahatelné pouze v politické rovině a je nutné ho chápat jako politický závazek zvolených reprezentantů.

Protože strategický plán na rozdíl od územního plánu není jasně definován v zákoně, je proces projednávání a schvalování nezávazný a jeho organizace je pouze na zpracovateli a těch, kteří strategický plán pořizují. Proto i strategický plán nemůže být nikdy závazný ve smyslu vymahatelný. Strategický plán nemůže nikoho zavazovat (závazně stanovovat) způsob chování, způsob rozhodování nebo třeba vymezovat ekonomické či sociální regulativy činnosti.

Tento právně neurčitý charakter schválení dokumentu umožňuje velmi různorodé přístupy jednotlivých představitelů veřejné správy ke schvalování strategických dokumentů. Některé dokumenty na úrovni kraje často nejsou vůbec projednávány a schvalovány a proces jejich přípravy je ukončen pouze formální přejímkou dodané práce od vedoucího pracovníka úřadu. Jiné dokumenty jsou přijímány v rámci veřejné prezentace před lokálními politiky a před vedoucími představiteli místně příslušného úřadu veřejné správy.

Relativně nízká ochota přijímat dokument na úrovni veřejného projednání zastupitelstva vyplývá také z ne zcela jasného výkladu aktu projednání a schválení dokumentu. Otázkou je především, jaká část dokumentu je předmětem schvalování (celý dokument včetně analytické části, pouze návrhová část, pouze hlavní cíle, jednotlivá navržená opatření apod.). Volnost v pojetí schvalování je vedena snahou zabránit vymahatelnosti jednotlivých navrhovaných kroků ze strany dalších aktérů veřejné správy.

Specifickým problémem je schvalování jednotlivých dokumentů mikroregionálního rozvoje, kde by se na přípravě a tedy i realizaci navržených kroků mělo podílet více obcí. Dokument by měla z logiky věci proto schvalovat každá obec ve svém zastupitelstvu a tím se politicky zavázat k naplnění jednotlivých částí programu. To je nejen organizačně velmi obtížné, ale často i politicky nepraktické a dokument i když je vypracován pro území složený z více obcí, není obcemi, kterých se týká, takto formálně přijímán.

Strategické plány mají pouze rámcové legislativní ukotvení, které umožňuje poměrně volný a tedy i rozdílný výklad uplatnění strategických plánů. Protože ale strategické plány mají především iniciační charakter a měly by vést k posílení místních zdrojů při usměrňování lokálního nebo regionálního rozvoje, nelze považovat toto neurčité legislativní ukotvení za chybu. Za problematické bychom naopak považovali, pokud by strategické plány příliš závazně a nevariantně stanovovaly jednotlivé kroky nebo cíle rozvoje. Strategický dokument považujeme za politický manifest, který má především politický rozměr a který vyjadřuje vůli politické reprezentace města, regionu nebo třeba mikroregionu usměrňovat rozvoj stanoveným způsobem a přitom využívat jak lokální vlastní zdroje, tak i případné externí zdroje. Strategický plán je dohoda politické reprezentace s představiteli neziskového sektoru, místními podnikateli a dalšími aktivními občany o hlavních směrech rozvoje a hlavních plánech na další období.

Role a význam strategického plánu je často zaměňována s územním plánem. Rozdíly mezi oběma dokumenty jsou však velmi výrazné. Územní plány mají restriktivní charakter, které formulují především regulativy využití území a přejímají nepřekročitelné limity využití území, strategické plány mají za cíl iniciovat jednotlivé vnitřní i vnější předpoklady sociálního a ekonomického rozvoje. Územní plány mají za úkol jasně vymezit podmínky pro využití jednotlivých ploch v řešeném území a tedy formulovat nepřekročitelné podmínky výstavby nebo přestavby v konkrétní ploše, strategické plány jsou orientovány na formulování předpokladů pro potenciální sociálněekonomický rozvoj.

tab. 11. Hlavní rozdíly mezi strategickým a územním plánem

| Oblast              | strategický plán                    | územní plán                       |
|---------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Legislativa         | nepřímo                             | zákon č. XX/2006 Sb. <sup>3</sup> |
| Zaměření            | sociálně ekonomický rozvoj          | využití plochy                    |
| Charakter           | iniciační                           | regulační                         |
| Postup zpracování   | volný                               | předem definovaný vyhláškou       |
| Projednávání        | nespecifikováno                     | jasná a závazná pravidla          |
| Schvalování         | obecní zastupitelstvo               | obecní zastupitelstvo             |
| Závaznost           | nezávazný, orientační               | závazný                           |
| Vyhlášení           | nevyhlašuje se                      | vyhláškou obce, kraje             |
| Řešené území        | sídlo, obec, mikroregion            | obec, kraj                        |
| Časové horizonty    | 10 -15 let                          | do 15 let                         |
| Rychlost zpracování | 1-2 roky                            | 2-3 roky                          |
| změny, aktualizace  | průběžně bez procedurálního postupu | předepsaný procedurální postup    |

Územní plán je připravován v souladu se stavebním zákonem č. XX/2006 Sb. Tento právní předpis a na něj navazující vyhláška jasně a striktně upravují postup přípravy, projednávání a schvalování územního plánu.

Klíčový rozdíl mezi strategickým a územním plánem je v obsahu řešení. Územní plán jasně a závazně definuje využití každého čtverečního metru území. Územní plán stanovuje jednoznačně, že tato plocha je určena k bydlení, jiná plocha je určena pro sportoviště, jinde je les a jinde třeba pole nebo biokoridor. Územní plán odpovídá na otázku **KDE** je možné a za jakých podmínek rozvíjet jednotlivé aktivity.

Strategický plán se zaměřuje na jednotlivé aktivity, které je účelné v řešeném územím podporovat, a proto odpovídá na otázku **CO** je možné v řešené obci nebo mikroregionu rozvíjet. Strategický plán je zaměřen na sociálně ekonomický rozvoj obce, mikroregionu nebo třeba kraje, a proto může dobře definovat typy činností, které je vhodné rozvíjet a jakým způsobem. Strategický plán proto může dobře identifikovat jako jednu z priorit budoucího

<sup>3</sup> nový stavební zákon schválený v dubnu 2006

rozvoje bydlení nebo třeba rozvoj podnikání, aniž by však definoval, kde bude tato aktivita rozvíjena. To je již úkolem územního plánu.

Naskýtá se tedy často diskutovaný problém. Který dokument by měl být zpracován jako první? Buď je to strategický plán, který stanoví základní směry sociálně ekonomického rozvoje a poté územní plán, který pro tyto aktivity nalezne plochy. Nebo naopak má být jako první vypracován územní plán, který definuje podmínky využití ploch a následně strategický plán hledá možné aktivity na těchto plochách. Odpovědí může být dlouhý rozbor vstupních podmínek a cílů jednotlivých dokumentů. Praxe však ve většině případů dokládá, že standardní a typizovaný územní plán, který má v českých zemích tradici již 80 let, je v drtivé většině případů zpracován mnohem dříve než nově zaváděný strategický plán. V případě, že již územní plán obce vypracován, měl by strategický plán respektovat jeho limity a navázat na něj. Pokud ještě územní plán není pro dané území vypracován, může strategický plán navrhovat nové činnosti, ale musí v každém případě respektovat zákonem stanovené limity využití území jako jsou ochranná pásma apod. V některých případech může dojít k souběžnému zpracování územního i strategického plánu. V takovém případě je možné doporučit pouze maximální koordinaci a spolupráci obou řešitelských týmů.

## 5 Rysy strategického plánování

---

Již v úvodní kapitole bylo stručně naznačeno, co lze považovat za strategický plán. Pokud chceme přistoupit ke zpracování strategického plánu pro naši obec, město nebo třeba mikroregion, je nutné si uvědomit, že strategický plán musí splňovat některá zásadní kritéria. Ač (na rozdíl od územního plánu) není strategický plán jednoznačně definován v zákoně, přesto je možné definovat obecné podmínky pro strukturu strategického plánu.

V obecné rovině by měl být strategický plán složen ze čtyř základních částí:

1. analýza řešeného území
2. identifikace klíčových problémů
3. strategie vedoucí k dosažení cílového stavu
4. programy, které vedou k naplnění strategie

Zatímco analýza – zhodnocení dosavadního vývoje a hledání dosavadních trendů vývoje je relativně snadná (proto i tak dominující ve většině strategických plánů). Vzájemně propojené zhodnocení dosažených výsledků, stanovení jejich významu a navržení základních strategických cílů je již obtížnější. Zdaleka nejtěžší, avšak pro strategický plán klíčové, je nalezení reálných kroků, které povedou ke uskutečnění strategických vizí a plánů. Ve většině strategických plánů je právě tato část – tedy definice opatření v podobě dílčích kroků, velmi často podceňována až zanedbávána. V některých tzv. strategických plánech dokonce zcela chybí. Jednotlivým etapám a postupům při zpracování strategických plánů budou věnovány následující kapitoly.

Strategický plán je dokument, který by měl splňovat následující kritéria:

- dlouhodobost,
- systematičnost,
- selektivnost,
- provázanost,
- soustavnost,
- otevřenost
- reálnost.

### **Dlouhodobost.**

Strategický plán je dlouhodobý dokument. Znamená to tedy, že tento plán by měl být připravován na delší časové období. Při hledání cest rozvoje ve veřejné správě je možné za delší časové období považovat minimálně jedno volební období tedy období 4 let. Většina dobře zpracovaných strategických plánů však uvažuje ve dvou nebo více časových horizontech. Kromě základního časového horizontu typu „volební období“ je možné uvažovat i na období 5 let, po vstupu do Evropské unie je častěji využíván evropský model 6 letého plánovacího období. Delší horizont 10 let je často uplatňován pro obecněji formulované strategické plány. Horizont 15 let je při zpracovávání strategických plánů pro obce nebo mikroregiony spíše výjimkou a je vyhrazen pouze pro dlouhodobé a postupně naplňované strategické vize. Plánovací horizonty přesahující 10 leté návrhové období není vhodné

používat při plánování rozvoje mikroregionů nebo jednotlivých měst. Takové dlouhodobé dokumenty jsou vhodné spíše hodnocení dopadů jednotlivých velkých zásahů do území, které vyplývají z napojení města /regionu na celý sociálněekonomický systém. Změnou takové dlouhodobého charakteru, může být například napojení regionu na letiště, VRT, nebo vymezení ochranných pásem nerostných surovin.

### **Systematičnost**

Každý strategický plán by měl systematicky mapovat všechna podstatná odvětví nebo obory, které se mohou mít vliv na budoucí rozvoj řešeného území. Proto bychom při zpracování strategického dokumentu neměli některá odvětví nebo obory lidské činnosti záměrně nebo omylem zanedbávat nebo zcela vyřadit z hodnocení. Na druhou stranu je však nutné velmi reálně zhodnotit význam každého odvětví pro budoucí vývoj řešeného území a nepřeceňovat některá hodnocení. Systematičnost je tak nutné chápat i ve smyslu systematického postupu práce při hledání jednotlivých strategických cílů a cest rozvoje.

### **Selektivnost**

Žádný rozvojový sociálně ekonomický dokument nemůže řešit veškeré aspekty ekonomického nebo sociálního rozvoje území. Nelze připravit současně podrobný dokument, který bude navrhovat dílčí kroky pro řešení a současně mít ambice vše vyřešit. Jedním z hlavních znaků strategického plánování je proto selektivnost. Strategický plán musí stanovit selektivně pouze některé prioritní osy rozvoje, prioritní směry nebo prioritní problémy, na které se chce jednoznačně zaměřit a tyto prioritní body podrobně řešit. V jednotlivých krocích postupu práce strategický plán stanovuje a zpřesňuje priority řešení a hledá nástroje na zlepšení stanovených cílů.

### **Provázanost**

Provázanost strategického dokumentu je jedna z klíčových podmínek. Jednotlivé aspekty dosavadního vývoje, které jsme identifikovali při analýze řešeného území, vstupují do strategie, ale podstatná je i jejich vlastní provázanost. Rozhodnutí, které obec učiní například o rozvoji svého podnikatelského areálu, má pochopitelně velký zprostředkovaný význam i na rozvoj bydlení, technické infrastruktury nebo třeba organizaci dopravy. Proto je nutné jednotlivé kroky ve strategickém plánu vždy velmi pečlivě hodnotit z hlediska jejich vnitřní provázanosti, nikoliv pouze samy o sobě. navíc řada takových zásahů na území obce/regionu vyvolá odezvu v okolí, které již v dokumentu zpracováno není. proto je třeba řadu opatření konzultovat i s okolními obcemi/regiony.

### **Soustavnost**

Soustavnost je dalším aspektem strategického plánování, které je velmi často ve veřejné správě opomíjeno. Je mylná představa, že strategický plán je jednou vytvořen, projednán a schválen a tím platí a není třeba se k němu dále vracet. Právě stálé a opakované hodnocení změn vstupních podmínek, výsledků jednotlivých dílčích kroků nebo třeba změněné ekonomické situace obce nutí všechny aktéry strategického plánu se pravidelně vracet k vlastnímu dokumentu a prověřovat, doplňovat nebo upravovat jednotlivé vstupní údaje a tím i modifikovat postup jednotlivých dílčích cílů, aniž bychom však měnili základní strategický směr. Součástí strategického plánování je tedy trvalé hodnocení dosavadních výsledků procesu strategického plánu. Pouze takový strategický plán může být živým pracovním materiálem, který je současně velmi dobrou oporou pro opakující se nebo každodenní rozhodování představitelů veřejné správy nebo dalších aktérů procesu strategického plánování.



## Otevřenost

Otevřenost strategických dokumentů je v zásadě dvojí. Jednak je možné mít na mysli otevřenost takového dokumentu vůči veřejnosti, jejím podnětům a i jejich kritice. Strategický plán nesmí vznikat někde v uzavřené malé skupince „expertů“, kteří formálně dokonalé dílo odevzdají se všemi náležitostmi představitelům obce nebo mikroregionu ke schválení. Proces přípravy dokumentu je v nejširším slova smyslu věcí veřejnou a nelze kohokoliv, kdo má chuť nebo zájem, z procesu přípravy projednávání a schvalování dokumentu vyřazovat.

Druhým významem je otevřenost vůči novým podnětům ať již v době přípravy a projednávání nebo po schválení v době realizace některých strategických směrů. Strategický plán není rigidní dokument, ve kterém je jednou pro vždy naplánováno, jak se bude obec nebo mikroregion vyvíjet příštích 5-10 let. Takový dokument nemá smysl. Proto je navýsost vhodné při změně některých vstupních podmínek opravovat nebo upravovat i některé závěry strategického plánu a pozměňovat dílčí kroky rozvoje.

Strategický dokument také musí být vytvořen ve srozumitelném a čtivém jazyku. Rádoby vědecký styl dokumentu, který má za cíl ohromit množstvím odkazů na jiné autory nebo používá nesrozumitelný slovník i pro vyjádření běžných vztahů je dopředu neúspěšný. Strategický plán musí být srozumitelný jak okruhu zpracovatelů, tak i těm, pro které je určen.

## Reálnost

Velmi významnou podmínkou úspěšnosti jakéhokoliv strategického dokumentu je jeho reálnost. Není příliš obtížné naplánovat skvělou budoucnost každé obce nebo mikroregionu, která bude založena na trvalém a ničím neomezeném přísunu investic do obce a vysoké zahraniční návštěvnosti místních pamětihodností. Stanovení cílů, které jsou nejen lákavé ale i reálné, je zdánlivě jednoduché. Přesto velké množství strategických plánů se velmi často pohybuje spíše v kategoriích zbožných přání a nikoliv v mezích reálných a tedy i dosažitelných cílů pro další rozvoj. Reálnost je však nutné hodnotit nejen z finančního hlediska, ale i z hlediska ekonomických a sociálních podmínek. jako častou českou chybu SP můžeme uvést opakované strategie pro venkovské mikroregiony, které ztratily velkou část své původní populace, s cílem návratu k dřívějším hodnotám počtu obyvatel. To je nejen nereálné, ale i nezodpovědné.

**Strategický plán je tedy programem rozvoje mikroregionu, který je zaměřen na identifikaci a využití místních zdrojů a směřuje k podpoře požadovaných nebo chybějících aktivit v regionu ze zdrojů regionu.**

**Strategický plán není dokument pro čerpání prostředků z fondů EU**

## 6 Než začneme plánovat

---

Většina starostů venkovských obcí má již se strategickým plánováním nějaké zkušenosti. Na začátku bývá často dobře míněná vůle hledat cesty rozvoje obce nebo mikroregionu, někdy je na konci rozčarování, jindy se původní jednoduché zadání vypracovat strategický plán změnil ve složitý, náročný a často i vyčerpávající práci nad dokumentem. Původní víceméně spontánní spolupráce starostů a dalších aktivních osob v obcích se mění v nechuť a někde dokonce ve vzájemné handrkování nad složitými a odtaziťými problémy. Proto je nutné si podrobně ujasnit, co předchází vlastnímu strategickému plánování ve veřejné správě.

Na začátku existují problémy, které se v obci nebo ve venkovském regionu opakovaně vyskytují a nelze je řešit pouze běžnými postupy jako je územní plán, operativní rozhodování zastupitelstva, ad hoc rozhodování ke konkrétnímu problému, nebo jinými běžnými metodami. Na českém, moravském a slezském venkově mohou být takové problémy spojeny s organizací vyvážení komunálního odpadu, vedení a četnosti autobusových a železničních spojů nebo třeba zásobování plynem, pitnou vodou nebo výstavbou kanalizace. V některých městečkách nebo městech se zastupitelstva pokoušejí přilákat do obce některé podnikatele, podpořit cestovní ruch, řešit bytové problémy a hledat možnosti rozvoje školství ve městě nebo regionu.

Nechceme-li některé takové problémy již řešit případ od případu a rozhodneme-li se tyto dlouhodobé problémy řešit koncepčně a ve vzájemné provázanosti, pak jsme se rozhodli pro vypracování strategického plánu. Před vlastním zadáním vypracování strategického plánu odborné firmě, je nutné si ujasnit několik zásadních otázek.

Otázky, které by si měl položit starosta, radní nebo zastupitelé před tím, než zahájí zpracování strategického plánu:

1. Chceme dlouhodobě plánovat rozvoj obce a tento plán později také uskutečňovat?
2. Jsme připraveni připustit, že naše názory budou ovlivňovat i názory aktivních obyvatel, podnikatelů, představitelů neziskového sektoru, se kterými ne vždy souhlasíme?
3. Chceme při tomto plánování spolupracovat s dalšími podnikateli, občanskými skupinami, sousedními obcemi?
4. Chtějí také ostatní partneři spolupracovat a společně řešit problémy?
5. Jsme připraveni se zpracovatelem účinně spolupracovat a poskytovat mu data, konzultace nebo odborný názor?
6. Není možné použít jiné levnější nebo méně náročné cesty?

Nyní k jednotlivým bodům podrobněji.

### **1. Chceme dlouhodobě plánovat a rozvoj obce a tento plán později také uskutečňovat.**

Před zahájením přípravy strategického plánu si musí každý zadavatel, ať je to obec nebo mikroregion, jasně uvědomit, že přípravou a pozdější realizací strategického plánu na sebe bere jistý druh závazku. Každé další rozhodování o podstatných věcech rozvoje obce nebo jiného řešeného území by mělo být vždy konfrontováno se strategickým plánem. Je velmi důležité, aby všechna rozhodnutí, která v budoucnosti společně učiníme, byla v souladu se základním směrem strategického plánu, a proto je nutné u každého významnějšího rozhodnutí zastupitelstva, rady nebo starosty si vždy položit otázku, jak se dané rozhodnutí promítne či nepromítne do postupného naplňování hlavních závěrů strategického plánu. Chceme-li opravdu strategický plán naplňovat, pak zdánlivě ztrácíme úplnou volnost rozhodování. To je

pro mnoho obcí a měst velmi obtížný úkol, pro některé svazky je to prakticky neřešitelné. Navíc je zcela zřetelné, že se nebude jednat o rozhodování pouze v příštím roce, ale pravděpodobně zakládáme směr nebo obrysy komunální politiky na několik příštích let. Tedy budeme formulovat principy, které bude vhodné respektovat i v následujícím volebním období, v němž může být reprezentace dotčených obcí zásadně změněna.

**3. Jsme připraveni připustit, že naše názory budou ovlivňovat i názory aktivních obyvatel podnikatelů, představitelů neziskového sektoru, se kterými ne vždy souhlasíme.**

Přistoupením k přípravě strategického plánu vytváříme platformu pro komunikaci jednotlivých zájmových skupin v obci/regionu a všechny aktivní zájmové skupiny, které mají zájem se podílet na formování rozvoje a které jsou významné, je nutné přijmout do společné diskuze při formulaci regionálního rozvoje. To se týká jak skupin, které reprezentují stejný nebo podobný názor na budoucí rozvoj naší obce a regionu, ale také i skupin, které s námi velmi často a velmi vášnivě polemizují. I ti mají právo se účastnit jako partneři přípravy strategického dokumentu. Chceme-li strategický dokument skutečně realizovat, je správné, aby se na jeho přípravě a formulaci jednotlivých cílů podíleli všichni, kdo mohou k tématu něco přinést. To se týká jak politických oponentů z právě opoziční skupiny, tak také dalších lokálních aktivistů, kteří se vyjadřují k práci radnice byť jenom v úzce vymezeném okruhu témat.

**3. Chceme při tomto plánování spolupracovat s dalšími podnikateli, občanskými skupinami a sousedními obcemi.**

Strategický plán není plánem úzké skupiny zastupitelů nebo dalších expertů, není to plán pro radu nebo zastupitelstvo, ale měl by to být plán pro všechny, kteří mohou rozvoj naší obce/regionu ovlivnit. Proto při strategickém plánu je klíčové dojednání, domluvení jednotlivých strategických směrů a cílů tak, aby je jednotliví partneři nejen akceptovali, ale i aktivně naplňovali v oblastech, kde je to v jejich silách. Proto úspěšný strategický plán nemůže být plánem pouze zastupitelstva nebo rady nebo jiného řídicího orgánu svazku obcí, ale musí být plánem pokud možno nejširšího okruhu významných subjektů v celém řešeném území. Je nutné aktivně spolupracovat s těmi, kteří o takovou spolupráci stojí a dokonce zájem o spolupráci stimulovat. Do definitivní podoby plánu tedy nebudou „mluvit“ pouze představitelé obce nebo mikroregionu, ale i další významní podnikatelé, významné osobnosti nebo třeba představitelé státní správy, kulturních a zájmových spolků a další aktivní občané. Jejich názory se však mohou od názorů rady nebo zastupitelstva lišit. Úspěšný strategický plán se nezaměřuje pouze na aktivity nebo programy, které je možné z pozice veřejné správy řídit nebo zajišťovat, ale i na oblasti, kde soukromý nebo neziskový sektor jsou dominantní.

**4. Ostatní partneři také chtějí spolupracovat a společně řešit problémy.**

Protože strategický plán není jen plánem obce či mikroregionu a neřeší pouze aktivity veřejné správy, je dobré, pokud již před zahájením práce víme, že i naši partneři mají zájem o spolupráci, chtějí řešit svoje problémy, které přesahují možnosti jejich podniku nebo spolku, společně s ostatními. Takový zájem o spolupráci se dobře projevuje například návštěvami na obecním/městském úřadě a dotazy, které směřují k rozvoji obce nebo širšího území. Společný zájem o kulturní prostředí, zájem udržovat památky ve městě nebo třeba snaha aktivně spolupracovat s obcí na úseku ochrany přírody, údržby parků nebo jiné veřejné zeleně, to jsou znaky, které jasně signalizují zájem několika jedinců nebo organizací na rozvoji. Vůbec při tom nevádí, že třeba podnikatelé nebo vedoucí pracovníci některých podniků při tom sledují i svoje obchodní potřeby. Vždyť cílem města nebo svazku obcí by mělo být, aby v jejich

regionu existovali úspěšní podnikatelé, kteří vytvářejí pracovní místa a nabízejí zajímavé a přitom kvalitní služby.

## **5. Jsme připraveni se zpracovatelem účinně spolupracovat.**

Strategický plán není dokumentem, který může vzniknout u zeleného stolu. Takové zpracování dokumentu bez opakovaných konzultací a diskuzí s aktivními obyvateli a místními experty nemůže vést k velkému úspěchu. Před zadáním dokumentu profesionálům je nutné jasně formulovat vůli účinně a efektivně se zpracovatelem spolupracovat. Budoucí spolupráce bude časově náročná nejen pro úzký okruh vedení obce, ale i pro další zaměstnance úřadu nebo starosty všech zúčastněných obcí. Budoucí kooperace se bude v zásadě odvíjet ve dvou polohách. Jednak musí místní představitelé zajistit některé základní údaje o obci nebo o celém mikroregionu. Zajištění takových údajů je časově náročné, ale relativně snadné. Mnohem náročnější, ale o to významnější je však spolupráce se zpracovatelem při formulaci budoucí rozvojových cílů a plánů a společné hledání cest rozvoje. Je však nutné také podotknout, že i ze strany zpracovatele musí být formulována témata nebo problémy, které skutečně mohou směřovat k rozvoji obce a celá spolupráce se zpracovatelem musí pro všechny zúčastněné jasně směřovat k společnému cíli. Zbytečně podrobné nebo neúčelně požadované činnosti, které vyžaduje zpracovatel po představitelích obce, mohou vést k oboustrannému znechucení z práce a nepomohou při identifikaci hlavních cílů rozvoje.

## **6. Není možné použít jiné levnější nebo méně náročné cesty.**

Protože strategický plán je vzhledem k širší řešené problematice a velkému okruhu potenciálně zainteresovaných subjektů velmi náročný, je proto i relativně drahý dokument. Je dobré před zadáním strategického plánu prověřit, zda neexistují jiné, levnější varianty, kterými by bylo možné aktuální problém vyřešit. Takovou cestu může představovat například jednoúčelový program/projekt řešení například kanalizace, veřejné dopravy nebo jednoúčelová spolupráce s okolními obcemi směřující k vybudování cyklistických stezek v regionu. Teprve pokud není možné nalézt jinou (a levnější) variantu, je možné přistoupit ke zpracování dokumentu.

Pokud se zastupitelstvo obce nebo představitelé mikroregionu rozhodli pro pořízení strategického plánu, je nutné provést některé formální úkoly, které umožní zadání takového dokumentu.

### **Zadání**

V případě, že strategický plán zadává obec, postupuje standardně podle zákona o obcích č. 128/2000 Sb. Strategický plán je program rozvoje obce, který je zmíněn v kompetencích zastupitelstva obce, a proto i rozhodnutí o jeho zadání by mělo podléhat schválení zastupitelstva. Širší politická shoda mezi všemi zastoupenými směry v zastupitelstvu již při zadání jistě usnadní další spolupráci a projednávání jednotlivých fází takového dokumentu. Při zadání strategického plánu pro širší region je nutné nejen formalizovat svazek obcí opět podle zákona č. 128/2000 Sb., ale najít i potřebnou shodu mezi všemi členy svazku obcí o vypracování takového dokumentu. Vlastní formální kroky jako je nalezení zpracovatele a uzavření smlouvy o vypracování pak může zajistit z pověření členů svazku jedna ze zúčastněných obcí.

V případě, že zpracování strategického plánu zadávají orgány svazku, pak nepochybně všechny kroky vedoucí k zadání, projednání i schvalování musí být projednány příslušnými orgány svazku, kterým je zpravidla Rada svazku nebo Valná hromada.

## Výběr zpracovatele

Pro kvalitní zpracování a dobré použití strategického plánu je nutné najít dobrého zpracovatele. V českém prostředí se pohybuje velké množství subjektů, které nabízejí zpracování strategických dokumentů, ne všechny firmy však nabízejí stejně kvalitní práci. Proto je nutné před uzavřením výběrového řízení, a to ať již probíhá podle zákona o veřejných zakázkách č. XX/2006 Sb<sup>4</sup>, nebo nejedná-li se o veřejnou soutěž, pečlivě volit zpracovatele této zakázky. Cena je pouze jedním z kritérií a většinou není výhodné opřít rozhodování právě o toto hledisko. Protože (na rozdíl od územního plánu) strategický dokument není jasně definován a jeho struktura, rozsah a pochopitelně i kvalita může být velmi rozdílná, je i cena jednotlivých nabídek rozdílná a často málo směrodatná. Úspěšné výběrové řízení je závislé na dobrém zadání zakázky. V zadání výběrového řízení by měla zodpovědná osoba dobře formulovat, jaký rozsah práce očekává a jakou míru spolupráce ze strany obce nebo mikroregionu nabízí. V zadání dokumentu by měl být popsán rozsah dokumentu, očekávaný postup projednávání a míra spoluúčasti jednotlivých subjektů. Zadavatel by měl již v této fázi definovat typ strategického dokumentu a jaké výstupy předpokládá. Klíčové a často i nejvíce problematické je rozlišení mezi mírou podrobnosti a hloubkou zpracování analytických částí dokumentu a mírou přesnosti a konkrétnosti návrhových částí dokumentu.

Proto při výběru zpracovatele je vhodné kombinovat různá kritéria. Za nejvýznamnější lze považovat:

- hloubku a rozsah zpracování,
- reference o zpracovateli
- cenu

Hloubku a rozsah zpracování by měl každý, kdo se uchází o zpracování, ve své nabídce jasně definovat. Je velmi významné jasně odlišit analytickou a návrhovou část dokumentu a tím prokázat, že zpracovatel nezaměňuje analýzu území za strategii rozvoje. V nabídce by měla být naznačena jak míra podrobnosti analýzy řešeného území, tak i postup a struktura strategie rozvoje. Stejně významný je i způsob komunikace se zadavatelem a s dalšími zúčastněnými subjekty, kteří se budou na zpracování takového strategického dokumentu podílet. V této části nabídky není nutné uvádět konkrétní řešení a konkrétní návrhy pro jednotlivé obce nebo pro celé řešené území, ale je nutné naznačit způsob práce, jakým bude zpracovatel postupovat dále.

Reference o zpracovateli jsou prověřením toho, co zpracovatel sám o sobě uvádí. Není nic složitějšího ověřit zkušenosti, které mají ostatní obce nebo mikroregiony s konkrétním zpracovatelem, seznámit se, jakým postupem zpracovatel pracoval, informovat se, jaká byla spolupráce s místními experty a znalci a jak zpracovatel dodržel termíny nebo jak kvalitní práci odvedl. Každý zpracovatel by měl v rámci nabídky uvést i další obdobné nebo srovnatelné práce, které v minulosti prováděl, nebo které právě zpracovává a již z tohoto seznamu je možné hodnotit například zkušenosti zpracovatele nebo i kvalitu odváděné práce. Při sledování referencí se však nelze spolehnout pouze na písemně dodané reference, které předloží zpracovatel, ale je vhodné si tyto reference i telefonicky ověřit u příslušného starosty nebo jiného pověřeného pracovníka v obci/regionu, kde již daná firma podobný dokument předložila.

Protože rozpočty všech obcí jsou napnuté, je i cena jedním z velmi důležitých kritérií pro výběr zpracovatele. Je však zřejmé, že nejlevnější nebývá vždy i nejkvalitnější. Hodnocení

---

<sup>4</sup> nový zákon o veřejných zakázkách schválený v dubnu 2006)

mezi cenou na jedné straně a mírou podrobnosti na straně druhé je vždy velmi obtížné a nelze stanovit žádná obecná pravidla.

Další kritéria, jako je například rychlost zpracování, již nejsou vzhledem ke složitosti a velkému rozsahu zakázky tak významná.

Zvláštní poznámku zasluhuje občas uváděný argument některých zpracovatelů, kteří nabízejí usnadněný přístup k některým dotačním titulům z rozpočtu České republiky nebo dokonce ze zdrojů Evropské unie. Vzhledem k tomu, že všechny dotační tituly jsou zásadně otevřené, způsob výběru žadatelů veřejně kontrolovatelný, je možné považovat takové sliby nebo přísliby za zvláštní a nepřiliš důvěryhodné. Ti zpracovatelé, kteří svoji nabídku staví na tom, že zajistí další dotační prostředky a přitom argumentují „přímými kontakty“ na příslušná ministerstva nebo dokonce na fondy EU, zpravidla nemají mnoho co nabídnout při zpracování strategie a pokoušejí se získat svoje zakázky ne zrovna korektními způsoby.

## 7 Musí mít každý svazek obcí strategický plán?

---

Mezi starosty a dalším zastupiteli v obcích existuje rozšířená pověra, že svazek obcí – mikroregion, který nemá zpracovaný strategický plán, jako by neexistoval, nebo by neměl možnost čerpat prostředky z strukturálních fondů. Tato pověra se šíří českým venkovem již od konce minulého desetiletí a vyplývala z neznalosti nebo z nepochopení principů evropské regionální politiky a nástrojů pro regionální rozvoj. Velmi účinně tuto fámu také podporují různé poradenské a konzultační firmy, které zpracovávají strategické dokumenty pro různé mikroregiony a které, z důvodu zachování relativně snadno dostupných finančních zdrojů z prostředků obcí zpracovávají velmi jednoduché a jen obtížně využitelné dokumenty s názvy jako je integrovaný program, program rozvoje, strategický plán apod.

Představitelé jednotlivých obcí nebo aktivní starostové pochopili, že existuje určitá možnost získat dotační prostředky na investice v obci prostřednictvím strategického plánu a tak pod vlivem jak dotačního titulu č. 7, tak také i pod vlivem propagandy (fámy) okolo předvstupního programu SAPARD zakládali svazky obcí a objednávali pro tyto svazky obcí strategické dokumenty. Ve většině případů takové svazky obcí již nikdy dále žádnou další aktivitu nevytvářejí a běžná spolupráce obcí při zajišťování každodenní agendy nebo účelová spolupráce při zajištění jednoho konkrétního projektu pokračuje stejně jako dříve.

Znamená to tedy, že obce venkovské mikroregiony strategické dokumenty nepotřebují?

Nepochybně není důvodem této brožury odrazovat od strategického plánování ale naopak upozornit na možnosti a omezení při využití takového nástroje sociálního a ekonomického rozvoje venkovských mikroregionů.

Strategický plán je dokument, který je určen k lepšímu využití vnitřních zdrojů v regionu, k jasnému nasměrování lokální politiky na systémové kroky, které vedou k povzbuzení lokálního rozvoje v žádoucích oblastech. Proto je účelné vypracovávat strategický plán v takových regionech, kde

- a) je dostatečně silný sociální i ekonomický potenciál, který disponuje potenciálem vnitřních zdrojů, který je možné dále rozvíjet,
- b) je dostatečná vůle všech aktérů místního rozvoje se na takové společné politice podílet. Takovou vůli musí projevit jak zastupitelé v obcích, které se účastní práce svazku, tak také i další subjekty, které na území svazku podnikají či realizují nejrůznější aktivity.

Z obou bodů vyplývá, že mikroregiony, které vznikaly jen s cílem potenciální možnosti pro získání dotace z evropských fondů na komunální – obecní projekt, nebo velmi malé mikroregiony, které nemají dostatečnou populační nebo ekonomickou váhu, budou jenom velmi obtížně nejen formulovat, ale hlavně realizovat strategické záměry.

Proto je možné doporučit zpracování strategického plánu pro relativně větší a velké svazky obcí, které mají dostatečnou ekonomickou i sociální kapacitu a mají skutečně zájem vytvářet a realizovat společné programy. Většinou se jedná o svazky obcí, které mají více než 10 000 obyvatel, svazky obcí, které mají možnost financovat profesionálního manažera a kde vedoucí představitelé většiny obcí (největších) obcí skutečně mají vůli zaměřit svoji politiku na reálné a dlouhodobé rozvojové cíle, které nesměřují pouze k rozvoji jedné obce, ale které mohou přispět i celému regionu.

Takové regiony jsou většinou svazky obcí, které vznikají na území Středočeského kraje v rámci uplatňování iniciativy společenství Leader ČR, nebo které se svými parametry blíží k podmínkám pro vznik mikroregionů Leader.

Ve Středočeském kraji je již více než 10 aktivních Místních akčních skupin (MAS), které vznikaly v rámci přípravy a využití metody Leader ČR.

Stejně úspěšně lze také hodnotit i spolupráci některých velkých mikroregionálních sdružení, které se orientují na poskytování informací, rozšiřování jednotlivých novinek nebo poskytování poradenství pro starosty venkovských obcí. Takové sdružení pracuje například na Rakovnicku a je tvořeno místními malými svazky obcí a dalšími starosty a práce celého sdružení je jednotlivými starosty velmi ceněna. Díky orientaci sdružení na poskytování informací a zajišťování jednotlivých dílčích aktivit v celém regionu a na propagaci regionu není zatím nutné, aby takové uskupení obcí zpracovávalo strategický dokument. Sdružení nedisponuje zatím ani vůlí a ani politickou a ekonomickou silou, naplňovat jednotlivé cíle uváděné ve strategickém dokumentu.

Mikroregiony, které z objektivních nebo subjektivních důvodů nemají předpoklady pro vytváření rozsáhlejších svazků, však pochopitelně mohou i dále spolupracovat při řešení jednotlivých dílčích problémů nebo využívat aktuální možnosti rozvoje. Cílem spolupráce obcí přece není vypracovat rozvojový dokument, ale skutečně spolupracovat při překonávání jednotlivých obtíží rozvoje českého venkova. Pokud je hlavním cílem spolupráce obcí pouze usnadnění přístupu k jednotlivým dotačním titulům, není nutné kvůli takovým cílům vytvářet strategii rozvoje.

**Strategie rozvoje je vhodný nástroj rozvoje pro velké svazky obcí nebo místní akční skupiny, které mají dostatečný sociální a ekonomický kapitál pro spolupráci a kde představitelé veřejné správy, významnější podnikatelé nebo občanský sektor spolu má vůli spolupracovat na řešení společných problémů.**



## 8 Typy strategických dokumentů

---

Protože postup zpracování a ani výsledný strategický dokument není v žádném předpise předepsán, jsou jednotlivé zpracovávané dokumenty velmi různorodé. V zásadě lze však odlišit dva základní přístupy ke zpracování strategického plánu. Oba se od sebe odlišují především mírou zapojení místních představitelů a expertů.

**Expertní** postup práce je charakterizován vysokou mírou odborného přístupu zpracovatele a malou menší mírou participace s místními odborníky a zadavatelem, druhý **komunitní** postup práce je naopak založen na opakovaných diskuzích s místními odborníky, kteří pod vedením zpracovatele sami zpracovávají nebo se podílejí na zpracování vlastního strategického plánu. V konkrétní praxi neexistují dokumenty, které by byly vypracovány důsledně pouze pomocí jedné nebo druhé metody. Jednotliví zpracovatelé vždy kombinují obě metody a snaží se upravit svůj postup práce podle konkrétního území, zájmu představitelů obcí a místních podmínek. Proto každý zpracovatel má svoji odlišnou metodu práce a jednotlivé strategické dokumenty se vždy pouze blíží jedné nebo druhé u obou popsanych metod. Pro každého starostu nebo pro sdružení obcí není však podstatná metoda práce, ale jasný výsledek práce – vlastní strategický plán.

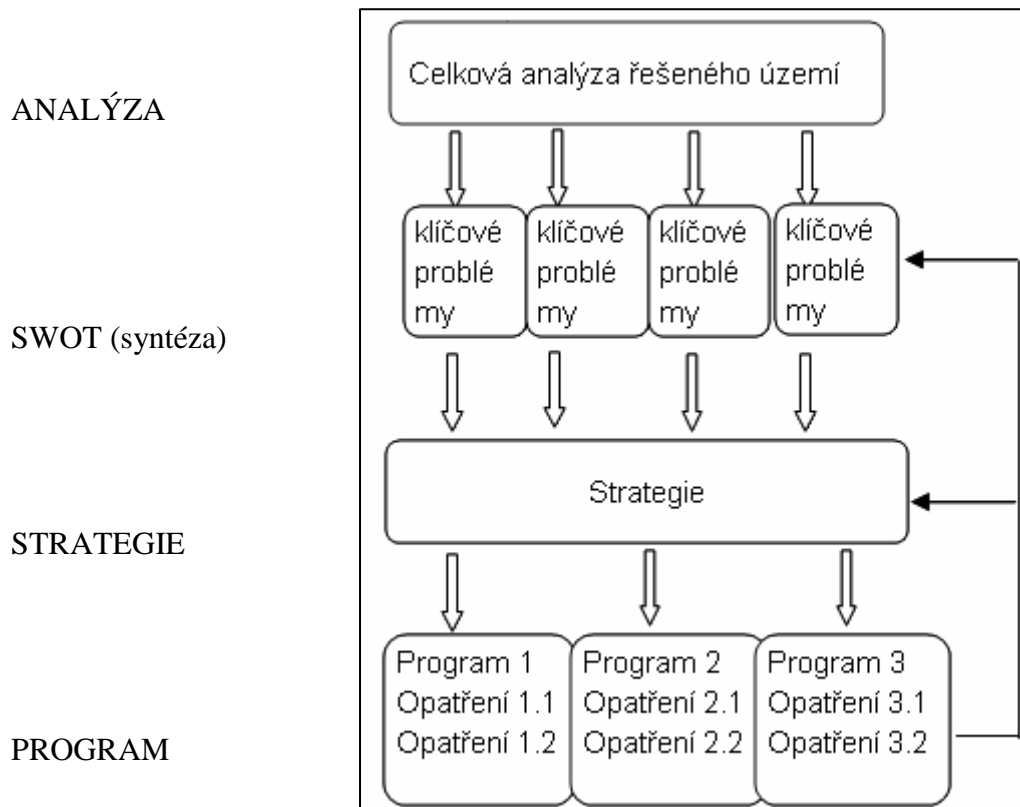
**Expertní metoda zpracování strategického plánu** je založena na postupném vypracování dokumentu skupinou najatých expertů – odborníků, kteří zpravidla nejsou přímo z řešeného území, s mikroregionem se v průběhu zpracování seznamují nebo čerpají informace od dalších místních zainteresovaných osob, organizací a zastupitelů. Tato metoda je často používaná a umožňuje jasné definování problému, standardizovaný postup zpracování a odbornou (vědeckou) záruku za odvedené dílo. Expertní metoda proto klade důraz na přesnost a detailní sledování jednotlivých jevů a v některých případech může vést až k nadbytečnému rozsahu analytické části dokumentu, neboť je to pro zpracovatele nové téma a cítí potřebu vše využít a k potlačení vlastní strategické části materiálu. Silnou stránkou takto zpracovávaného textu je jeho nezávislost na místním prostředí (nepodléhání místním vlivům) a důraz na odborně a metodicky kvalitně odvedenou práci s velkou baterií podrobných údajů a zjištění, včetně využití všech dostupných statistických údajů a jejich podrobného zhodnocení a případné srovnání i s jinými obdobnými regiony.

Postup zpracování vychází z podrobné analytické části, která na základě vyhodnocení většího souboru dostupných data a ukazatelů formuluje klíčové problémy regionu a v návrhové části se pokouší pro jednotlivé klíčové problémy najít strategická řešení a navrhnout konkrétní opatření, které by měla vést k naplnění strategií. Jednotlivé kroky připravuje odborný tým, který na pravidelných jednání s místními představiteli seznamuje lokální aktéry s postupem prací a dosaženými výsledky.

Slabinou je naopak malá nebo povrchní znalost místního prostředí, vztahů mezi jednotlivými aktéry rozvoje a mezi jednotlivými osobnostmi, kteří se v mikroregionu pohybují. Autoři často vycházejí z detailní znalosti různých dostupných statistických údajů nebo sledování. Vlastní znalost terénu, konkrétních problémů a hodnocení na základě terénního výzkumu je zde naopak potlačeno. Největším úskalím této zvolené metody je její malá hloubka projednání. Jednotlivá veřejná nebo jinak organizovaná projednání jsou často pouze formální nebo jdou do malé hloubky řešené problematiky. Zadavatel a tedy i budoucí uživatel má pouze velmi malou možnost se s jednotlivými postupy práce dokonale seznámit a běžně s nimi operovat při denním rozhodování ve své pozici. Tato metoda prakticky omezuje aktivní účast dalších expertů nebo rozhodujících osobností z regionu, pokud nejsou přímo svázáni s obecními nebo městskými úřady. Role ředitelů podniků, významných podnikatelů nebo představitelů spolků a sdružení je velmi malá a tyto místní osobnosti se při projednávání, dopracování resp. aplikaci strategie obtížně prosazují.

Čistě expertní metoda je vhodná pouze ze předpokladu jasně definovaného a ve smlouvě zakotveného způsobu projednání a schvalování a za podmínky zařazení dalších místních expertů nejlépe do zpracovatelského týmu nebo např. do poradního sboru. Expertní metodu je možné použít především pro mikroregiony, kde je malý potenciál místních expertů nebo znalců nebo naopak pro velká a velmi složitá území, kde hrozí problém složité horizontální komunikace mezi jednotlivými místními osobnostmi a experty. Podmínkou úspěšnosti uplatnění této metody je komunikace mezi zpracovatelem a zadavateli (budoucími uživateli).

Obrázek 11. Schéma zpracování strategického plánu expertní metodou



**Komunitní metoda** je založena na opakovaných diskuzích s místními představiteli o jednotlivých prioritách rozvoje, postupných cílech a opatřeních a vede k mnohem jednoduššímu zpracování strategického plánu. Metoda formuluje vlastní strategický plán jako výsledek diskuze místních expertů, který je pouze moderován vnějším expertem. Strategie vzniká pouze na základě analýzy klíčových problémů regionu a je zaměřena především na budoucí rozvoj regionu – na strategické plánování.

Při postupu práce analytická část nesleduje detailní a podrobnou analýzu podle jednotlivých funkčních složek, ale na základě diskuze s místními aktivními představiteli rovnou formuluje klíčové problémy rozvoje a pak zpětně analyzuje hlavní faktory rozvoje, které způsobují definované klíčové problémy. Na základě identifikace klíčových problémů jsou pak v diskusi formulovány strategie a jednotlivé programy a dílčí opatření, která by měla vést k překonání nebo odstranění na počátku formulovaných problémů

Podmínkou úspěšnosti metody je formulování poměrně širokého týmu místních znalců, kde by měli být zastoupeni jak představitelé místní správy, tak i představitelé státní správy, vedoucí pracovníci velkých podniků, místní aktivisté a další osobnosti, kteří se zajímají o rozvoj mikroregionu nebo jeho části. Tato „iniciativní skupina“ se na moderovaných setkáních pokouší formulovat nejprve jednotlivé problémy regionu a později i navrhuje jednotlivá řešení. Aby závěry ať již ve fázi identifikace problémů nebo ve fázi návrhu řešení byly přijaty, je nutné najít bezpodmínečný konsensus všech účastníků jednání.

Jednoznačnou výhodou této metody je její jasně orientace na konkrétní problémy a konkrétní řešení. Při tomto způsobu práce se nevyskytují zdouhavé a časově náročné analýzy jednotlivých funkčních složek, které pro vlastní řešení nepřinášejí často potřebný konkrétní užitek. Další výhodou je srozumitelnost a jasná provázanost jednotlivých bodů strategie, která vzniká přímo za aktivní účasti místních znalců v rámci společné diskuze. Ti, kteří by měli v budoucnosti některé body strategie uskutečňovat, se tak osobně podílejí na jejím vzniku, znají podrobně pozadí jednotlivých formulací nebo bodů a znají také stanoviska dalších účastníků diskuze a potenciálních partnerů při uskutečňování vymezených bodů strategie. Forma diskuze s rozhodujícími osobnostmi regionu také nahrazuje veřejné projednání, protože všichni zúčastnění, kteří jsou představiteli některých směrů nebo stanovisek v regionu, se mohou sami aktivně na strategii podílet a svoje stanoviska uplatňovat rovnou při formulaci jednotlivých bodů strategie.

Nevýhodou této práce může být její povrchnost. Je možné, že některé zatím neidentifikované problémy nemusí být v diskusi místních expertů formulovány a strategie na ně pak nereaguje. Některá témata se v diskusi vůbec neobjevují nebo jim není věnována dostatečná pozornost. Druhým podstatným problémem této strategie je často přehnaný důraz na strategické směry, které jsou v jednotlivých mikroregionech jen obtížně realizovatelné. Místní experti při neznalosti nebo menší informovanosti mohou prosazovat takové projekty, které nejsou z ekonomického nebo jiného důvodu uskutečnitelné. Jako výhodu lze hodnotit jasně formulovaný tlak na zpracování vlastní strategie a malý důraz na podrobnost analytické části práce. Při dobré znalosti místního prostředí totiž není podrobná analýza nutná. Současnou situací totiž všichni účastníci diskuze mají trvale zažitou. Jako nevýhodu je možné považovat požadavek na aktivní spoluúčast místních odborníků. Tito často vedoucí představitelé jsou zpravidla velmi časově i jinak vytížení a nemají obvykle chuť nebo i zájem se spolupodílet na pro ně zdouhavé a často i bezprostředně nezajímavé práci při formulování dlouhodobé strategie. Navíc některé skupiny (podnikatelé, reprezentanti politických stran aj.) nemají vždy zájem nechat nahlédnout do svých zájmů a individuálních cílů a priorit.

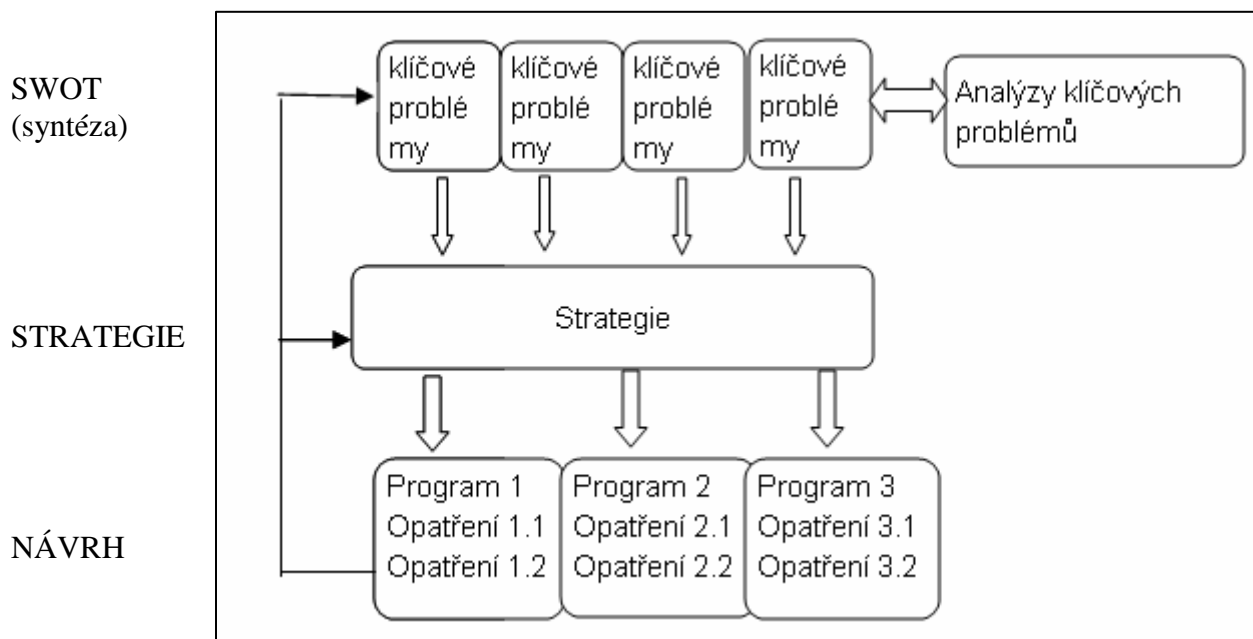
Komunitní způsob práce je použitelný především v takových oblastech, kde již v minulosti dobře fungovalo sdružení obcí a kde je záruka, že místní představitelé, a to nikoliv pouze z okruhu veřejné správy, ale i z podnikatelské sféry a představitelé neziskových organizací a

spolků, budou mít zájem na společném řešení. Mezi taková území patří především větší mikroregiony s vybudovanou místní a regionální strukturou nebo některá města a jejich nejbližší zázemí nebo dobře pracující Místní akční skupiny (MAS) v rámci programu Leader +.

Protože není v žádném právním předpisu jasně předepsán postup práce při přípravě strategického plánu mikroregionu, jednotlivé zpracovatelské týmy v praxi používají rozdílné metody. Obě výše popsané metody se tak mohou objevovat v různých variantách a obměnách. Přesto je možné u řady zpracovatelů identifikovat dominující znaky expertního nebo komunitního přístupu.

Pro úspěšnost strategického plánu však není podstatná metoda zpracování dokumentu, ale skutečná vůle změnit některé navyké postupy, přistoupit na inovativní řešení nebo umožnit dlouhodobé aktivity některým aktivním skupinám. Protože úspěšnost strategického plánování se neměří ani počtem navrženým programů a opatření nebo uskutečněnými schůzkami řídicí skupiny, ale skutečně dosaženými výsledky, které vedou k odstranění identifikovaných problémů nebo umožní nastartování nějaké zvolené pozitivní trajektorie. Proto forma zpracování konkrétního dokumentu není tím podstatným kritériem úspěšnosti a je možné, že expertní metoda v některých mikroregionech nebo v místních akčních skupinách (MAS) vede k úspěšné realizaci rozvojových plánů a v sousedním regionu naopak komunitní způsob práce umožní větší aktivity a tím i rozvoj řešeného území.

**Obrázek 22. Obecné schéma strategického plánování**



## 9 Metody práce

---

### 9.1 Zdroje dat

Zpracování strategického dokumentu musí čerpat z velmi diferencovaných zdrojů dat. Jedná se jak o data z veřejně přístupných zdrojů a databází a to jak běžné databázové soubory, tak i data územně lokalizovaná například v podobě geografických informačních systému (GIS). Část dat poskytuje standardně Český statistický úřad (data ze Sčítání lidu, domu a bytů), jiná data je možné získat z dalších otevřených zdrojů jako jsou resortní a regionální statistiky a přehledy nebo data spravovaná na úrovni okresu, některá data jsou však obtížně zjistitelná. Obecně platí, že data o relativně stabilních jevech a procesech jako je obyvatelstvo, přírodní prostředí nebo stav a kvalita technické infrastruktury, je možné zajistit. Velmi efektivním zdrojem dat o jednotlivých obcích a data z průběžných evidencí je možné zajistit na portálu veřejné správy [www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz), kde v rubrice kraje je možné najít podrobné statistické údaje včetně výsledků sčítání 2001 za jednotlivé obce a dále i příslušnost jednotlivých orgánů veřejné správy a organizaci územně správního členění.

Při zajištění dostatečně kvalitního souboru dat jsou problémem především data vypovídající o podnikatelských aktivitách nebo data popisující jednotlivé ekonomické aktivity v regionu. Protože se jedná jednak o individuální data a dále o data, která mohou vypovídat o ekonomické kondici jednotlivých podniků, je obtížné taková data zajistit. Neznamená to ale, že bychom měli na taková data zcela rezignovat a měli bychom se pokusit zajistit taková data například na základě rozhovorů nebo jiných individuálních výpovědí. Potom je ovšem problémem jejich kvalita a validita.

Novým fenoménem, který je nutno také řešit, je ochrana individuálních údajů osob nebo skupiny osob. Nelze schraňovat data, která by mohla vypovídat o individuálních osobách a jejich sociálně ekonomickém postavení. To je především v případě menších obcí, kde údaje o jednom nebo dvou podnikatelích jsou snadno identifikovatelné, obtížné. Přesto by se zpracovatel měl pokusit zjistit i údaje z neveřejných zdrojů, ovšem na druhé straně garantovat poskytovateli dat jejich důvěrnost, anonymitu a ochranu před zneužitím dalšími osobami.

Platí však, že nedůvěra k poskytování dat a informací o sobě nebo svých činnostech je na českém venkově přehnaně velká a často neodůvodněná.

#### 9.1.1 Zpracování statistických dat

Pro analýzu je maximálně vhodné hodnotit data v delších časových řadách. Statistické zdroje umožňují dlouhodobé sledování změn počtu obyvatelstva a počtu domů (časová řada (1869-2001), sociálně ekonomická struktura obyvatelstva, kvalitu bytového a domovního fondu i jeho složení je možné hodnotit ve srovnání 1991-2001. Každá kvantitativní hodnocení uspořádaná v tabulkách by měla být pro čtenáře jasně čitelná. Samozřejmým požadavkem je srovnání ve stejných sledovaných jednotkách a ve stejných sledovaných letech a přepočtení na relativní údaje (např. v %). Každá tabulka by měla obsahovat i součet ze celé sledované území a případně uvádět i data za větší jednotky (okres) nebo srovnání s ostatními stejně nebo podobně vymezenými mikroregiony.

Vlastní hodnocení, které doplňuje tabulky nesmí být opisem údajů z tabulky, ale pokusem o kvalitativní analýzu v tabulce uváděných dat. Text za tabulkou by se měl pokusit se zdůvodnit například rozdíly mezi jednotlivými obcemi nebo mezi regionem na vyšší nadřazenou jednotkou. Každá tabulka musí mít uvedený zdroj dat, pokud uvádí nějaká data transformována výpočty musí být uveden vzorec a technika výpočtu

## 9.2 SWOT analýza

I když SWOT analýza je jak vyplývá z názvu převážně analytický nástroj, je velmi často využívána pro klasifikaci jednotlivých problémů a jejich hierarchizaci.

SWOT je zkratkou Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). První dva body tvoří tzv. vnitřní analýzu (resp. analýzu vnitřních podmínek), druhé dva body (tedy příležitosti a hrozby) tvoří vnější analýzu. Analýza SWOT je metodou kvalifikovaného utřídění stávajících znalostí o řešené oblasti. V rámci SWOT analýzy by měly být znovu uvedeny jasně formulované a zcela konkrétní body, které se vztahují k řešenému území a tyto body by měly být rozděleny do jednotlivých částí SWOT analýzy. Tento typ SWOT hodnocení provádí úzký tým expertů a vychází přitom ze zpracovaných analytických dílčích částí a jejich závěrů.

SWOT analýza byla původně navržena jako metoda expertního hodnocení definovaných problémů větším počtem expertů – znalců.

Obecný metodický postup:

1. Vytipují se hlavní sféry, které jsou pro řešené území podstatné – klíčové problémy
2. Vybere se asi 10 až 20 osobností, které mají k tématu co říci, v tomto případě to jsou členové iniciativní pracovní skupiny, tedy místní vedoucí představitelé veřejné správy, osobnosti z podnikatelské sféry a představitelé aktivních skupin neziskového sektoru.
3. Každý z řešitelů se individuálně zamyslí a ke každému bodu napíše max. 3 body. (tedy např. z vnitřních podmínek k obyvatelstvu: silné stránky - mladé a vzdělané, slabé stránky - nemá zájem o obecní záležitosti, tradiční emigrace z regionu, z vnějších podmínek např. rekreace - příležitosti - přechod druhého na první bydlení, hrozby - široké množství jiných forem trávení volného času).
4. Výsledky zpracuje hlavní řešitel a předloží je na společném setkání všech účastníků analýzy SWOT. Zde se diskutují získané výsledky se snahou o nalezení nejpodstatnějších faktorů rozvoje.
5. Tyto faktory rozvoje jsou dále v obecné rozpravě všech účastníků upraveny jako základní vize strategického plánu.

Pro úspěšné zpracování tohoto typu kvalifikovaného hodnocení je nutné, aby jednotlivé body analýzy byly jasně a konkrétně definovány a aby odkazovaly na jednotlivé body předcházejících analytických kapitol. Takový odkaz je možné provést například odvoláním se na příslušnou tabulku nebo stránky textu. Není příliš vhodné, pokud se v této shrnující syntetické části práce uvádějí obecné nebo nekonkrétní body, například jako „stárnutí populace, vhodné podmínky pro rekreaci, kvalitní přírodní prostředí, malá podnikatelská aktivita,“ apod. Vždy je nutné uvádět konkrétní vymezení regionu nebo skupiny obcí, ke kterým se uvedený bod vztahuje nebo jasněji formulovat jednotlivé problémy. Příkladem dobře formulovaných bodů SWOT může být mimo jiné „vysoký podíl starých osob v sídlech do 30 obyvatelstva v severní části regionu, intenzivní využití domů pro chalupaření v sídlech do 100 obyvatel, existence chráněných území a přírodního parku na katastrech obcí A a B, nízký počet podnikatelů – živnostníků v oborech obchod a služby, kteří vykonávají svoje aktivity přímo v regionu“.

Je důležité zdůraznit, že SWOT analýza v žádném případě není tvořena přepisem všech dílčích klíčových problémů, které jsme identifikovali v analýze nebo nepředstavuje pouze souhrn bodů brainstormingové diskuze, ale je klasifikační metodou, tedy metodou, která

hodnotí, klasifikuje jednotlivé dílčí problémy a to jak z hlediska jejich významu, tak také míry obecnosti nebo konkrétnosti.

SWOT analýza může představovat souhrn všech významných problémů a možností rozvoje v regionu, městě nebo jinak vymezeném řešeném území, ale měly by být doplněna o strom cílů, tedy o klasifikaci problémů. Strom cílů klasifikuje nejvýznamnější problémy, vymezuje hlavní a obecné problémy, které region považuje za účelné řešit a které z hlediska vlastních nástrojů také může řešit. Jedním z nejčastějších problémů analytické části nebo syntézy klíčových problémů je identifikace klíčových problémů, které není možné z pozice správních orgánů řešeného území řešit nebo alespoň ovlivnit. Jedná se občas o problémy legislativní povahy, problémy, které souvisí s celkovou ekonomickou politikou státu nebo dokonce problémy zahraniční spolupráce. Aniž bychom chtěli takové problémy jakkoliv zlehčovat nebo bagatelizovat, je nutné, aby zpracovatelé a pořizovatelé strategických dokumentů se soustředili na problémy, které mohou buď bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňovat.

### **9.3 Výzkum veřejného mínění**

Častým pomocným zdrojem informací jsou různé typy dotazníků a různá anketární šetření, kdy zpracovatel buď na základě anonymního šetření nebo na základě řízeného rozhovoru se pokouší doplnit některá další chybějící data. Tento nástroj je vhodný používat především při zjišťovaných výpovědích obyvatel nebo sledování veřejného mínění v regionu. Problémem každého anketárního šetření je jeho velmi vysoká náročnost a možnost snadné manipulace jak s jednotlivými výpověďmi tak i s celkovými výsledky. Anketární šetření musí být připraveno tak, aby umožňovalo pouze jeden způsob položení otázky, otázka nesmí v žádném případě naznačovat správnou – očekávanou odpověď („Považujete za správné, že .....“) nebo musí zajistit stejné podmínky pro provádění rozhovorů nebo místního šetření za všech okolností. Takové dotazníky vyžadují, mají-li splnit očekávání, vysokou odbornou erudici a zkušenosti při jejich formování, ověřování, zpracování a interpretaci výsledků.

Jednotlivé otázky mohou mít podobu otázky s předem navrženými odpověďmi a respondent si na základě zvolené škály vybírá jednu z možných odpovědí. Tento postup je velmi dobře vyhodnotitelný a je možné pak s jednotlivými závěry dále dobře pracovat. Neumožňuje však získat přesnou výpověď o znalosti, vůli nebo přání respondentů, protože ti jsou vždy ovlivněni strukturou navržených odpovědí. V případě, že navržené odpovědi neodpovídají skutečnému rozložení zájmů v regionu, neumožňuje tato forma zjistit skutečné potřeby respondentů a je proto neúčinná. Při formulování možných odpovědí je vhodné doporučit zvolení škály v rozmezí velmi souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím, tedy škály, která umožňuje pouze 4 stupňové třídění a nenabízí neutrální nebo průměrnou odpověď. Tím totiž nutíme respondenta, aby se k tázanému problému skutečně vyjádřil a neschoval se za nic nevypovídající „průměrnou“ odpověď.

V případě, že uijeme v dotazníku otevřené odpovědi, kde respondent sám formuluje svůj názor, svoji odpověď a nevybírá pouze z nabízené škály, je možné očekávat podrobnější, ale také variantnější typy výpovědí. Tento způsob výpovědi je obtížněji kvantifikovatelný a zpracovatelný, na druhou stranu umožňuje při správně vedeném výzkumu i umožnit jednotlivým respondentům, aby skutečně vyjádřili svůj názor. Dotazník, ve kterém převažují otevřené odpovědi je také z hlediska dotazování náročnější, protože vyžaduje mnohem delší dobu na vypracování odpovědí. Také je pro zpracovatele náročnější při interpretaci dosažených výsledků.

Dalším velkým problémem je zajištění skutečně reprezentativního souboru respondentů, kteří jsou schopni v dostatečném počtu pokrýt všechny skupiny obyvatelstva. Třídění pro vyhledání souboru respondentů by mělo vycházet především podle věkových, pohlavních a

sociálních skupin obyvatel v řešeném území a dále by mělo sledovat i územní rozložení populace v celém regionu. Právě zajištění odpovědí z malých venkovských obcí nebo dokonce jejich částí je pro garanci dostatečné vypovídací schopnosti zásadní.

Kvalitní výzkum veřejného mínění na základě dotazníkového šetření je schopna zajistit kvalitně personálně vybavená agentura zaměřená na výzkum veřejného mínění. Taková práce je však pro zpracovatele z časových a především finančních důvodů části neakceptovatelná. Přesto však tato metody může přinést pro zpracování strategického plánu cenné podněty.

Nahrazení výzkumu veřejného mínění písemně zasílanými otázkami na vybrané adresy nebo na adresy obcí nelze doporučit. Jednak je při takové práci velmi malá návratnost jednotlivých dotazníků, je možné jen velmi obtížně zajistit odpovídající vypovídací schopnost jednotlivých dotazníků a zpracovatel nemá žádnou kontrolu a ani zpětnou vazbu nad formou a charakterem odpovědí. Takové dotazníky jsou vhodné pouze pro určité okruhy otázek pokládaných obyvatelům v konkrétní pozici (starosta, tajemník apod.) I z takových případech je však návratnost velmi malá.

#### **9.4 Řízené rozhovory**

Finanční náročnost jednotlivých terénních výzkumů veřejného mínění v regionu zaměřené na identifikaci klíčových prvků regionálního rozvoje lze nahradit formou řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor představuje standardizovaný rozhovor, který probíhá podle předem a přesně stanoveného scénáře (dotazníku) a je řízen tazatelem. Cílem standardizace je umožnit srovnávání pro celkovou analýzu všech rozhovorů. Proto je nutné při rozhovoru postupovat podle jednotných pravidel a zajistit tak stejné podmínky pro dotazování pro všechny respondenty.

Tazatelem je většinou přímo vyškolený pracovník zpracovatele. Jako klíčové je nutné považovat přesné a velmi dobré poučení tazatele, jak reagovat na jednotlivé typy odpovědí a jak udržet objektivitu celého výzkumu a možnost srovnání s dalšími výpověďmi. Vzhledem k jeho komerčnímu využívání je především ve městech velmi problematické.

V případě velmi krátkého řízeného rozhovoru je možné použít i telefonické dotazování, které je operativní, rychlé a efektivní. Telefonické dotazování lze použít pouze pro zjišťování základních informací a není možné ho využít při podrobnějším studiu záměrů nebo rozvojových cílů.

Řízený rozhovor může obsahovat jak uzavřené odpovědi (odpovědi podle škály) tak i otevřené odpovědi, kde respondent odpovídá podle svého uvážení. Při použití otevřených odpovědí je nutné připravit respondenta na to, že vypracování řízeného rozhovoru proběhne delší dobu. Na rozdíl od ankety, kterou provádí zpravidla proškolený dobrovolník, v řízeném rozhovoru prováděném zpracovatelem je možné operativně reagovat na jednotlivé výpovědi nebo případně doplňkovou otázkou zjistit podrobnosti k jednotlivým výpovědím.

Řízené rozhovory se provádějí většinou individuálně, lze však tuto metodu uplatnit i pro skupinový rozhovor za předpokladu, že se jedná o názorově homogenní skupinu (starostové obcí). Typickým příkladem takové práce je například skupinový řízený rozhovor se starostou a jeho zástupci o rozvojových předpokladech obce.

Všechny dotazníkové aktivity je před vlastním šetřením nutné velmi podrobně otestovat a formulovat tak, aby vyplnění zabralo minimum času a otázky neumožňovaly dvojí výklad. Dotazníkové šetření, které zabere respondentovi více než 30 minut času je již problematické a kvalita výpovědi již klesá.



## 9.5 Brainstorming

Cílem velmi často využívané metody brainstormingu je najít nové pohledy na řešení daného problému a najít tato řešení. Brainstorming představuje typ skupinové diskuze mezi odborníky nebo znalci na dané témata nebo aktivními aktéry územního rozvoje. Cílem této práce je shromáždit a následně třídit jednotlivé nápady a názory na danou problematiku nebo řešené území. Východiskem pro brainstorming musí být naprosto svobodné prostředí, kde každý z účastníků bez ohledu na svoje zařazení, profesi, odborné znalosti nebo sociální pozici má právo přinést jakýkoliv názor na diskutovaný problém. Je to velmi výhodný jako nástroj podněcování tvořivosti - nápady se necenzurují a všechny se zaznamenávají. V následné fázi se jednotlivé návrhy vyhodnocují a tím dochází k zpracování na počátku velmi neutříděných nápadů nebo názorů. Forma třídění je závislá na možnosti řešitelského týmu, nejčastěji se používá čárkovací metody – označování jednotlivých významných nebo klíčových problémů, kde každý ze členů týmu má možnost označit 3 – 4 problémy, které považuje za důležité. Problémy s vyšším počtem bodů, jsou tak vyhodnoceny jako klíčové problémy, na nichž se pracovní skupina shodla.

Obdobným způsobem lze také problémy označovat metodou „semafor“, tedy klasifikaci problémů ve škále podstatné – nepodstatné, významné – nevýznamné. Jiný přístup umožňuje písemné obodování jednotlivých problémů ve škále 1-4 nebo při jejich menším počtu jejich seřazení z hlediska významnosti od 1 do např. 10. Obodováním jednotlivých problémů, které provádějí jednotliví účastníci brainstormingu samostatně je eliminován faktor nápodoby a navíc umožňuje i efektivní bodové rozložení a tedy přesnější vymezení významnosti jednotlivých problémů.

Brainstorming představuje velmi vhodnou metodu, pomocí které lze do řešení problémů zapojit místní představitele a další aktivní aktéry územního rozvoje. Nevýhoda brainstormingu spočívá v tom, že jednotlivé problémy i přes maximální snahu o neovlivňování skupiny účastníků diskuze, jsou vždy závislé na personálním složení skupiny, jejich zkušenostech a osobní znalosti území. Ne vždy se podaří sestavit takovou skupinu, který by skutečně reprezentativně zahrnovala všechny významné aktivity v území a složení účastníků diskuze generuje i zaměření jednotlivých problémů. Druhým problémem při uplatnění metody brainstormingu je obtížné hodnocení jednotlivých nestrukturovaných problémů, tedy přechod ve škále konkrétní – obecný od formulace problémů k jejich hodnocení. Někteří členové skupiny formulují v rámci diskuze problémy velmi konkrétně, jiní členové skupiny mohou formulovat stejné problémy v mnohem větší míře obecnosti a následné hodnocení (bodování) je poté velmi obtížné a zkresluje objektivní výpověď o celé realitě.

Příkladem může být na jedné straně výpověď Rozbitý chodník v ulici ABC a na druhé straně výpověď Špatný stav místních komunikací. Obě výpovědi mohou popisovat stejnou situaci a vycházejí ze stejné zkušenosti, přesto jejich význam může být snadno ve výsledném hodnocení významu takového problému ostatními účastníky posunutý.

Klíčovou rolí proto při vedení diskuze pomocí brainstormingu hraje facilitátor, tedy osoba, která buď zaznamenává nebo podněcuje k další diskuzi. Musí na jedné straně umožnit necenzurovaný a neovlivněný průběh celé diskuze a formování jednotlivých názorů, na druhé straně musí při vyhodnocení jednotlivých problémů jasně formulovat problémy tak, aby byly sledovatelné ve stejné míře obecnosti nebo významnosti.

Při zpracování strategických dokumentů představuje brainstorming jednu z klíčových technik, která umožňuje větší zapojení aktivních představitelů veřejnosti do celého procesu vytváření strategického plánu a je jí možné využít jak v analytické, tak v návrhové části práce.

## 10 Postup zpracování strategického dokumentu

---

V dalším textu bude uveden standardní postup zpracování strategického plánu mikroregionu.

Každý strategický dokument by měl být zpracován tak, aby na základě (1) zhodnocení dosavadního vývoje a (2) identifikování hlavních problémů a cílů řešení, hledal (3) cesty, které povedou k naplnění cílů a k řešení dosavadních problémů a (4) uměl formulovat ukazatele, které umožní jednak kontrolovat plnění plánu a současně jsou podkladem pro jeho aktualizace.

Proto každý strategický plán by měl obsahovat tyto části :

1. analýza,
2. syntéza (SWOT),
3. Strategie,
4. Programy
5. Monitoring

Následující odstavce se pokusí upozornit na hlavní obtíže a problémy spojené se zpracování těchto hlavních součástí strategického dokumentu.

### 10.1 Analýza - Profil území

Postup zpracování analýzy je při řešení zpracování strategických dokumentů často velmi nadhodnocován. Na jedné straně představuje analýza složek území při expertním způsobu pokus o úplnou deskripci řešeného území bez ohledu na skutečný význam jednotlivých sledovaných ukazatelů. Na druhé straně představují kvalitní analýzy nutný výchozí podklad pro zpracování návrhové části dokumentu. Kvalitně zpracovaná analýza představuje hlavní zdroj informací o řešeném území. Nestačí ale pouze informace shromáždit nebo popsat, je nutné vždy jednotlivé získané informace kriticky zhodnotit, zařadit do celkového kontextu sledování a zhodnotit jejich význam.

Analýza nesmí být pouhým popisem jevům, ke kterým v minulosti v území došlo, ale vždy musí zpracovatel při hodnocení zaujmout k jednotlivým informacím stanovisko, zhodnotit jejich význam. Analýza, které uvádí za sebou jednotlivé informace, aniž by k nim zpracovatelé zaujali stanovisko, je nadbytečná a uvádí nepochybně i informace, které nemají pro rozvoj řešeného území žádný nebo zcela zanedbatelný vztah. Hodnocení pro hodnocení, ze kterého nic nevyplývá, je plýtvání časem a prostředky. Jako často se opakující příklad lze uvést celou sadu hodnocení na úseku sociálního a profesního složení obyvatelstva. Těžko lze něco vyvozovat z hodnocení indexu maskulinity, kdy s překvapením zjistíme, že podíl mužů a žen se pohybuje prakticky všude v rozmezí 48 -55 %. Stejně tak bezcenné, i když jistě působivé mohou být údaje o národnostním složení obyvatelstva, pokud výsledkem je, že 95 % populace jsou Češi a zbývající podíl je rozdělen mezi dalších 5 – 8 národností. Smysl jednotlivých analýz je možné snadno ověřit jednoduchým testem. Položíme-li si otázku, co tento údaj pro řešené území znamená a nejsme-li schopni najít smysluplnou odpověď, je možné taková data a jejich hodnocení vyřadit.

Opačným příkladem je zpracování analýzy pouze na základě rozhovorů nebo diskuze s představiteli regionu. Taková analýza představuje mnohem spíše soubor přání a stížností

starostů a dalších zastupitelů nebo i dalších aktivních účastníků diskuze se zpracovatelem, aniž by takové informace nebo subjektivní názory byly verifikovány relevantními statistickými daty.

Kvalitně zpracovaná strategie představuje kombinaci mezi oběma extrémními přístupy. Analýza by měla umět na základě výpovědi lokálních aktérů zhodnotit klíčové aspekty rozvoje území na základě veřejně dostupných statistických dat a dalších zdrojů informací.

Analýza nemusí být zaměřena na úplném a podrobném hodnocení jednotlivých funkčních složek prostředí. Nemusí mít charakter obsírného sběrného zpracování všech aktivit v území, ale může být zaměřena na hodnocení podstatných nebo klíčových aktivit, které představují na základě výpovědí místních představitelů hlavní problémy.

Na základě struktury analytické části dokumentu můžeme vcelku dobře odhadnout i personální složení zpracovatelského týmu. V případě, že jsou velmi podrobně zpracovávány kapitoly jako je architektonická kvalita, urbanistická struktura, bytový a domovní fond, pak je nepochybně v čele zpracovatelského týmu architekt. Jsou-li naopak zpracovávány podrobně kapitoly jako je geologické prostředí, klima, pedologie (půdoznalectví), rostlinný pokryv, hydrologie apod., je pravděpodobně zpracovatelem přírodovědec, důraz na obyvatelstvo, jeho vývoj a jeho strukturu bude kladen v řešitelském týmu, který vede geograf.

Každá kapitola musí být ukončena jasně formulovaným závěrem, ve kterém autoři shrnou a zdůrazní podstatné zjištění, která mají vliv na budoucí rozvoj řešeného mikroregionu. Nástrojem pro takové hodnocení může být například bodové vyjmenování. Kapitoly, ze kterých nevplývají jasné závěry ať již ve formě problémů nebo ve formě možností rozvoje, nemají velký smysl pro další práci.

Při těchto shrnutích není často snadné odlišit podstatné od méně významného. Identifikaci podstatného může dobře umožnit například srovnání s dalšími obdobnými údaji. Tam, kde se zjištěné údaje liší nebo vykazují jiné trendy, je možné tyto údaje, data nebo informace označit za významné pro další sledování a hledat příčiny a případně v dalších etapách se pokusit nalézt nástroje, které by mohly vést k posílení pozitivních trendů a ke změně negativních. Proto je vhodné vždy uvádět srovnání s hodnotami za celý region případně za větší administrativní jednotky (okresní průměr). Vymezení podstatných informací musí být provedeno v maximální možné míře jako konkrétní identifikace s důrazem na jasnou specifikaci jednotek, ke kterým se takové hodnocení vztahuje.

#### **Příklady správně uvedených hodnocení :**

- velmi velký počet sídel do 50 bydlících obyvatel ve východní části regionu,
- převaha poproduktivních obyvatel v sídlech do 30 bydlících obyvatel,
- vyšší podíl sociálně neadaptovaných obyvatel rómské národnosti v sídlech Horní a Dolní Lhota,
- zachovalý urbanistický ráz sídel A, B, C, s dochovanými architektonickými detaily
- nevyužité areály zemědělských závodů v sídlech D, E, F
- vysoký podíl neobdělávané orné půdy a neexistence větší zemědělské farmy na katastrech H, K, L
- velmi aktivní společenský život v sídlech J, K, M.
- ochranné pásmo vodního zdroje a dvě maloplošné rezervace na SV území limitují většinu sociálně ekonomických aktivit.

#### **Nesprávné závěry, které často výsledky spíše zamlžují jsou například:**

- rozdrobená sídelní struktura,
- vysoký podíl staršího obyvatelstva,
- problémy s Rómy,

- dobře zachovalé vesnice,
- málo zemědělské výroby,
- činnost spolků.

Představitelé jednotlivých obcí a další aktivní aktéři místního rozvoje, kteří společně zpracovávají strategický dokument, mohou velmi významně přispět ke zpracování analýzy svého území. Jednak právě starostové obcí nebo další členové obecních zastupitelstev a případně ve městech i zaměstnanci úřadů mají dobré informace o území, jsou schopni jednotlivá data nejen zajistit, ale i zhodnotit a vyvodit z nich jednotlivé závěry. Stejně tak i další aktivní obyvatelé mohou upozornit na významné jevy, nebo korigovat nepřesné nebo zavádějící informace.

Proto je vhodné, aby jednotliví starostové obcí, zastupitelé nebo další aktivní lokální představitelé sami aktivně vstupovali do jednání, přinášeli nové nebo dosud málo známé údaje a byli schopni tyto údaje nejen získat, ale i vyhodnotit jejich závažnost v souvislosti s dalšími zjistitelnými údaji. Neocenitelná pomoc je především v těch oblastech, kde tvrdá statistická data zcela chybí a kde je nutné hodnotit území na základě měkkých dat jako jsou výpovědi jednotlivých aktérů, osobní zkušenosti nebo znalosti o skrytých nebo ne zcela zřejmých souvislostech mezi jednotlivými kroky. Pokud v obci A existuje rivalita mezi dvěma významnými podnikateli, tak zcela jistě takovou informaci neodhalí žádná statistická data. Přesto takoví podnikatelé asi budou obtížně spolupracovat.

Při zpracování strategických plánů podle komunitní metody zpracování dokumentu je analytické hodnocení orientováno především problémově (viz. obr. 2) vychází z již zpracovaného hodnocení klíčových problémů - syntézy. Na základě například brainstormingu místní představitelé pod vedením facilitátora identifikují klíčové problémy a poté zpracovatelé analyzují příčiny těchto problémů tak, aby v další návrhové části bylo možné jednotlivé problémy odstranit nebo potlačit. Je účelné, aby tým lokálních expertů se shodl na stanovení 3 – 5 klíčových problémů, které budou mít obecnější podobu tak, aby odhalily nikoliv důsledky nějakého stavu, ale i jeho možné příčiny. Příkladem dobře zvoleného klíčového problému může být např. „zatížení území chatařením“. Naopak nevhodným příkladem je například „vznik černých skládek u chat“.

Analýza podle komunitního způsobu přípravy dokumentu tedy nemá charakter celkového hodnocení všech funkčních složek prostředí (od obyvatelstva k dopravě, od přírody ke podnikání), ale je zaměřena problémově na jednotlivé identifikované problémy. Pokud je však problém definován velmi úzce nebo příliš konkrétně, je sice hodnocení příčin problému snadné, nevede však k odhalení všech souvislostí.

V regionech, kde není dostatek místních znalců, kteří by byli ochotni podílet se na diskuzi o klíčových problémech, je možné kombinovat obě metody. Experti zpracovatele shromažďují a připravují jednotlivé podklady pro dílčí analýzy problémů, vlastní zhodnocení těchto podkladů by však měli provádět místní experti, nebo by mělo probíhat minimálně za účasti místních znalců.

Tento způsob hodnocení území vede k jasně formulovanému cíli. Tím je identifikace klíčových problémů a případně i nalezení východisek pro jejich řešení. Analýza v komunitní metodě má velmi často charakter konkrétního hodnocení jasně definovaných problémů, a proto nehodnotí všechny stránky (aspekty) rozvoje řešeného území, ale soustřeďuje se pouze na jejich části. Proto při tomto typu hodnocení odpadají možné problémy podrobného hodnocení nepodstatných nebo zcela běžných detailů, protože jsou jednak všem známy a současně nevytvářejí žádné problémy nebo jinak neovlivňují sociálněekonomický vývoj území.

Role starostů nebo dalších představitelů obcí je v komunitní metodě nenahraditelná. Právě starostové obcí ve venkovském mikroregionu musí na společných schůzkách jasně identifikovat místní problémy a musí se shodnout na těch problémech, které jsou pro celé území nejvýznamnější. Proto je nutné nezdůrazňovat lokální místní problémy a spíše se soustředit na základní problémy celého mikroregionu. Pro jednotlivé starosty obcí je proto obtížné oprostít se od místních souvislostí a orientovat se na obecnější problémy. Jako příklad může sloužit třeba palčivý problém průjezdu hlavní silnice v jedné z obcí. Zcela nepochybně se jedná o klíčový problém životního prostředí obce, ale je nutné zvážit nakolik se tento problém dotýká celého mikroregionu.

## 10.2 Syntéza

Hlavním cílem syntézy je vytvořit mostem mezi analytickou a návrhovou částí. Na základě podrobné a problémově orientované analýzy a jednotlivých dílčích závěrů z analýz je navržena klasifikace jednotlivých závěrů a formulovány klíčové problémy.

Protože jednotlivé závěry z analýzy mohou být a v praxi také jsou velmi často v nesouladu, je nutné dílčí závěry vzájemně porovnat a vyhodnotit, které závěry jsou pro celkový rozvoj významnější nebo určující. Jako příklad takového rozporu může být již uvedené zdůraznění nutnosti obchvatu hlavní komunikace mimo centrum obce do jižního sektoru a současně vyhodnocení jižního sektoru jako mimořádně cenného z hlediska kvality rekreačního zázemí a z hlediska krajinného rázu.

Jiným příkladem takto chápaného rozporu může být hodnocení špatného zdravotního stavu veřejné zeleně v městském parku a na druhé straně vysoká míra ohrožení nezaměstnaností žen v důsledku úpadku dominantního textilního výrobce. I když jsou nepochybně oba problémy významné, je zřetelné, že vysoká hrozba nezaměstnanosti žen je z hlediska celkového rozvoje regionu nepochybně mnohem závažnějším problémem než dílčí problém revitalizace části stromové zeleně v parku.

Proto je nutné, aby dílčí závěry jednotlivých analytických částí byly znova zhodnoceny ve spolupráci s místními experty a představiteli veřejné správy. Úkolem takového hodnocení je stanovení priorit a hlavních cílů pro další rozvoj řešeného území a definování bariér a limitů dalšího rozvoje. Jednou z nejčastěji používaných metod pro takové syntetické hodnocení je analýza SWOT.

Dobře a konkrétně zpracovaná SWOT analýza umožňuje definovat hlavní rozvojové směry pro celé řešené území. Tyto rozvojové směry vycházejí především ze „silných stránek“ a z „příležitostí“ pro celé řešené území. Cílem je, aby se v následujícím období podařilo plně využít současných silných stránek rozvoje v regionu a aby se jednotlivé další dosud nerealizované příležitosti rozvoje zapojily do celkového rozvojového trendu. Hlavní rozvojové směry by měly představovat hlavní strategické zaměření a na něj navazující 2-4 programy rozvoje řešeného území.

Klíčovou rolí SWOT analýzy tedy není pouze shrnout všechna dostupná hodnocení jednotlivých dílčích analýz nebo zopakovat hlavní závěry analytické části dokumentu ale na základě diskuze s místními představiteli a se znalostí očekávaných možností rozvoje formulovat hlavní (klíčové) problémy a tím i naznačit další orientaci budoucího řešení strategické části dokumentu.

Nástrojem pro klasifikaci strategické části dokumentu je například strom cílů, který může dobře využít analýzy klíčových problémů prostřednictvím brainstormingu a formulovat vzájemnou řádovostní hierarchii jednotlivých dílčích problémů a jejich vztahy. Strom cílů

formuluje vzájemnou souvislost mezi jednotlivými dílčími cíly a obecně formulovanými problémy a umožňuje dobře navázat na jednotlivá dílčí hodnocení. Stejně jako jiné analytické nástroje je však i metoda formulace stromu cílů závislá na vhodné formulaci a dobře provedené klasifikaci jednotlivých problémů při jejich řazení do tématicky řazených skupin. Některé problémy mají velké množství souvislostí a může být obtížné je věcně správně zařadit. Například problém stárnutí obyvatelstva, tedy zvyšování podílu osob ve věkových kategoriích nad 60 let na úkor generace do 14 let věku může znamenat významné problémy jak v sociální oblasti – nutnost posílení terénní sociální péče i kapacity ústavů sociální péče, znamená ale také problémy v ekonomické oblasti nebo například problémy v rozvoje schopnosti regionu. Při klasifikaci v rámci stromu cílů je vhodné postupovat výhradně podle toho, jaký význam má to které hodnocení a vždy vyhodnotit nejdůležitější dopad problému a podle toho celé téma klasifikovat.

Přechod mezi klasifikací problémů a vlastní strategií představuje vize rozvoje. V některých dokumentech nejsou vize samy o sobě formulovány, v dalších dokumentech představují základní rámec pro zaměření dalšího rozvoje.

Vize by měly být používány jako obecné představy o budoucím rozvoji. Vize by neměly být na rozdíl od předcházejícího syntetického shrnutí jednotlivých analýz konkrétní, ale měly by umožňovat maximálně široký, obecně formulovaný směr rozvoje, který je akceptovatelný pro celé řešené území.

Při formulaci jednotlivých vizí je možné obecně vycházet ze dvou základních přístupů. První vymezuje vize na základě dominujících směrů rozvoje. Tak je možné formulovat vizi rozvoje bydlení, vizi rozvoje malého podnikání, vizi s důrazem na ochranu kvalitního přírodního prostředí, rekreační vizi a další obdobně formulované vize. Jednotlivé oborově zaměřené vize mohou klást hlavní důraz na rozvoj právě zmíněné funkční složky, avšak při současném rozvoji i dalších souvisejících nebo podmiňujících funkčních složek.

Druhým typem formulace vizí rozvoje je jejich třídění na škále od optimistické přes reálnou až po pesimistickou vizi. Tak je možné formulovat super optimistickou vizi rozvoje, kterou je možné popsat „všechno se bude dařit“, reálnou vizi lze klasifikovat větou „něco se podaří, něco bohužel nikoliv“ a stejně lze identifikovat i pesimistickou vizi „půjde to od deseti k pěti“.

Optimistická nebo dokonce super optimistická vize může mít především motivační efekt, co by bylo možné dále dosáhnout, pokud by všichni zainteresovaní byli dále velmi úspěšní a pokud by i vnější podmínky byly velmi příznivé. Opakem je pesimistická – negativní vize, která má za cíl poukázat na možné důsledky podcenění některých problémů v počátku a na jejich prohloubení v probíhajícím čase. Je pouze otázkou zpracovatelského týmu, která řešení bude považovat za super optimistická, nebo pouze optimistická, reálná nebo dokonce pesimistická řešení. Stejně dosažené výsledky mohou být jedním týmem hodnoceny jako reálné a jiným týmem za super optimistické.

V praxi dochází často ke kombinaci obou zvolených metod. V některých strategických plánech je možné na jedné straně identifikovat optimistickou a pesimistickou vizi rozvoje a mezi nimi několik oborově zaměřených reálných vizí. Některé zpracovatelské týmy již v této etapě redukují varianty možného budoucího zaměření rozvoje pouze na jednu nebo dvě odlišné vize rozvoje. Tento postup není možné považovat za ideální, protože redukuje možné výsledky další práce na již nyní poměrně úzký směr, a tím tak znemožňuje diskuzi jiných odlišných orientací budoucího rozvoje. Formulace vize představuje jakousi pomyslnou nabídku pro místní představitele, jakým směrem dalšího rozvoje mohou svoje řešené území dále rozvíjet. Vize je předmětem diskuze a je vhodné, pokud je výsledkem diskuze mezi zpracovatelem a zadavatelem formulace jedné finální vize rozvoje, která je pak v podobě strategie dále rozpracována.

Formulace klíčových problémů a navazujících vizí je nezbytně nutné provádět vždy za účasti místních představitelů a dalších aktérů lokálního rozvoje. Formulovat vizi bez jasného souhlasu místních představitelů je prakticky nemyslitelné. Nelze si představit úspěšný strategický plán, který vychází z neprojednané a nediskutované vize rozvoje. Jak budou místní představitelé naplňovat vizi, o které měli pouze malou nebo dokonce žádnou možnost diskutovat a nemohli se podílet na její formulaci.

Při zpracování strategie pomocí komunitního plánu je formulace klíčových problémů vlastním zahájením práce. V takovém případě zpracovatel vychází z teze, že místní lidé nejlépe vědí, „kde je bota tlačí“, a proto jsou schopni sami formulovat klíčové problémy, které je účelné dále řešit. Po prověření jejich vnějších souvislostí a vnitřních příčin jednotlivých problémů zpracovatel pro dohodnuté klíčové problémy (metoda brainstormingu, diskuze apod.) navrhuje ve spolupráci s místními představiteli hlavní rozvojové programy - tedy vize a na ně navazující strategie.

Syntéza v rámci zpracování komunitní metody strategického plánování je stejně jako analytická část zpracovaná komunitní metodou mnohem stručnější.

### ***10.3 Strategie***

Teprve třetí část zpracovávaného dokumentu představuje vlastní jádro dokumentu. Jedná se o hlavní část práce, která na základě formulace hlavních problémů a vize rozvoje formuluje jakého cílového stavu chceme uskutečněním dále navržených kroků dosáhnout. Strategie představuje návrh budoucího stavu a stanovuje cíle, které chceme prostřednictvím připraveného strategického dokumentu dosáhnout. Strategie stanovuje úkoly, odpovídá na otázku jaké cíle si v řešeném území klademe.

Jedním z možných směrů strategie může například být neutralizace hrozeb a překonání slabých stránek uvedených ve SWOT analýze, tedy zajistit budoucí „nezhoršování“ sociálně ekonomického prostředí v regionu. Taková forma strategie představuje pasivní přístup a vede však ke stabilizaci dosavadního stavu. Strategie tohoto typu je vhodné použít v regionech, které nemají velký objem disponibilního kapitálu, kde není příliš rozsáhlá investiční aktivita a které neleží v hlavních rozvojových osách nebo v zázemí metropolitních oblastí.

Jinou formou strategie může být navržení intervencí v regionu, které povedou ke kvalitativnímu zlepšení situace v dané oblasti a toto zlepšení bude mít dopad i na další oblasti. Tato strategie se snaží dále rozvinout silné stránky regionu a podpořit využití příležitostí, které v regionu jsou. Strategie orientovaná tímto způsobem je svým založením spíše aktivní a vede k rozvinutí jednotlivých předpokladů rozvoje. Aktivní strategii lze očekávat v regionech, kde jsou vhodné rozvojové předpoklady a který se neseťká se závažnými strukturálními problémy.

Příklady použití rozdílných strategií je možné sledovat v nejbližším zázemí Prahy. Například mikroregiony na dotyku s Prahou by měly vycházet z aktivní strategie a vstupovat do jednotlivých aktivit územního rozvoje s cílem je ovlivňovat tak, aby docházelo k celkovému rozvoji celého území mikroregionu v souladu s celou aglomerací. Jesenicko v okrese Rakovník nebo například mikroregiony ve středním Posázaví budou spíše zaměřeny na méně aktivních prvků strategie a budou se snažit rozvíjet takové činnosti, které omezí vyjížděku do práce a lépe využije přírodní prostředí ve svém zázemí k přilákání cestovního ruchu.

V mnoha dokumentech mikroregionálního rozvoje strategické dokumenty často vlastní strategická část zcela chybí. Zpracovatelé formulují vizi rozvoje a poté rovnou přecházejí k různým způsobem formulovaným opatřením, dílčím krokům, které je doporučují provést.



Takový dokument je pro uživatele obtížně použitelný, protože snižuje možnost jasné identifikace cíle, jakého je třeba formulací strategie dosáhnout a také snižuje možnost zpětného hodnocení úspěšnosti jednotlivých navrhovaných kroků.

Projednání strategie s představiteli řešeného území a dalšími aktivními aktéry mikroregionálního rozvoje je nezbytnou povinností, přičemž je možné v diskusi nad návrhem určitá opatření do definitivního znění neakceptovat..

## ***10.4 Programy a opatření***

Naplnění strategie je možné pouze prostřednictvím jednotlivých programů a na ně navazujících opatření a případně podopatření, které je vhodné pro naplnění strategie postupně realizovat. Jasná a přesná identifikace konkrétních programů a opatření představuje současně se strategií klíčovou část návrhové části dokumentu. Programy a opatření představují soubor nástrojů, které by měly vést k dosažení kýženého cílového stavu v řešeném území. Struktura programů, opatření a podopatření má stromový charakter a umožňuje jednotlivé cíle postupně naplňovat vždy s ohledem na splnění celkového programového cíle nebo na splnění cíle celé strategie a tím i naplnění vize.

Při zpracování strategické části dokumentu je vhodné uvažovat podle velikosti mikroregionu s maximálně 3 – 4 specifickými programy, které by měly vést k zajištění celé strategie.

### **10.4.1 Programy**

U každého programu, opatření je vhodné formulovat hlavní (globální cíl každého programu/ opatření a dále identifikovat specifické cíle, které je účelné naplněním jednotlivých opatření dosáhnout. Struktura jednotlivých opatření je pak obvykle rozpracována do stejné struktury, která by měla obsahovat:

Struktura programu

- Popis stavu
- Globální cíl
- Specifické cíle
- Strategie
- Seznam opatření
- Finanční rámec

Jednotlivé výše uvedené body programové části strategie se mohou podle zvolené metodiky i zkušenosti práce jednotlivých zpracovatelů lišit jak v názvu bodů , tak také i z hlediska jejich rozčlenění, je však podstatné, aby ve zvolené struktuře byly v bodech uvedeny informace, které odpovídají na uvedené otázky.

**Popis stavu** představuje stručné shrnutí klíčových problémů, které považujeme za nutné řešit a odstraňovat

**Globální cíl** programu je celkový cíl programu, který vyplývá z popsané strategie a je vyjádřením cílů, které chceme realizací takového opatření dosáhnout. Globální cíl vždy velmi těsně navazuje na vypracovanou strategii.

**Specifické cíle** představují podrobnější rozpracování globálního cíle a vytvářejí již konkrétní rámec pro vlastní formulaci programu, stanovují již zcela konkrétní a hodnotitelné cíle, které chceme v řešeném území zaměřením na tento program dosáhnout.

**Strategie**, představuje vnitřně propojený soubor dílčích strategií vycházející z celkové souhrnné strategie mikroregionu (kapitola 3) a formulují postupy práce, které považujeme za účelné zajistit uskutečněním příslušného programu. V menších mikroregionech je možné tuto strategii pro každý program nezpracovávat.

**Seznam opatření** je prostý seznam opatření, která budou podporována nebo zajišťována v rámci tohoto programu. Jednotlivá opatření jsou pak v následujícím textu strategie dále podrobně rozvedeny.

**Finanční rámec** je možné u jednotlivých programů uvádět vždy pouze v relativních hodnotách a určuje rámcové rozdělení prostředků na jednotlivé aktivity, které jsme připraveni v mikroregionu zajišťovat.

## 10.4.2 Opatření

Opatření již představuje zcela konkrétní nástroj strategického rozvoje, který musí jasně formulovat **CO, KDY, KDE, KDO, a ZA KOLIK** chceme v řešeném území zajistit nebo podporovat. Seznam opatření se vypracovává v maximálním rozsahu 3-5 opatření pro každý program a proto je zcela běžné, že celá strategie z celkem 3 programů a celkem 9-12 opatření. Ve výjimečných případech je možné navrhnout pro některá opatření, která jsou organizačně náročnější nebo věcně rozsáhlejší členění na podopatření. Při zpracování standardních strategických dokumentech pro rozvoj venkovských mikroregionů to však není nutné.

Každé opatření pak může mít například strukturu

- Název opatření
- Předmět podpory
- Operační cíle opatření
- Forma podpory
- Koneční příjemci
- Územní zaměření podpory
- Předpokládaná výše podpory
- Návrh alokace na opatření

Struktura bodu u jednotlivých opatření je v jednotlivých dokumentech proměnlivá a závisí na zkušenosti a praxi zpracovatele dokumentu, velikosti řešeného území, míře podrobnosti zpracování dokumentu a na řadě dalších faktorů. Je však účelné, aby se u jednotlivých opatření objevily informace, které jsou obsahem zde uvedených bodů.

**Název opatření** je označení opatření, které by mělo vystihovat podstatu navrhovaných aktivit. Jednotlivá opatření se zpravidla třídí desetinným systémem, takže opatření 3.2. představuje opatření patřící do okruhu třetího navrhovaného programu a je v pořadí tohoto programu uvedeno jako druhé.

**Předmět podpory** je návrh okruhů činností, které budou podporovány a to bez ohledu na to, kdo je konečným příjemcem podpory nebo z jakých zdrojů je podpora zajišťována.

**Operační cíle opatření** mohou stanovovat podrobnější cíle, které si klademe za úkol dosáhnout pomocí realizace nebo podpory prostřednictvím tohoto opatření.

**Forma podpory** představuje rozhodnutí o typu podpory. Podpora může být konečným příjemcům poskytnuta jako například bezúročná půjčka, dotace, dar, zvýhodněná půjčka nebo jako specifikované nepeněžní plnění. V každém navrženém případě u jednotlivých typů podpory je nutné jasně specifikovat základní podmínky pro poskytnutí podpory. V rámci tohoto bodu je vhodné také uvést o jaký typ podpory se jedná. V některých případech se může

jednak o poskytnutí dotačních prostředků v rámci grantového schématu, ve většině případů se však bude jednat o přímou podporu konečnému uživateli podpory.

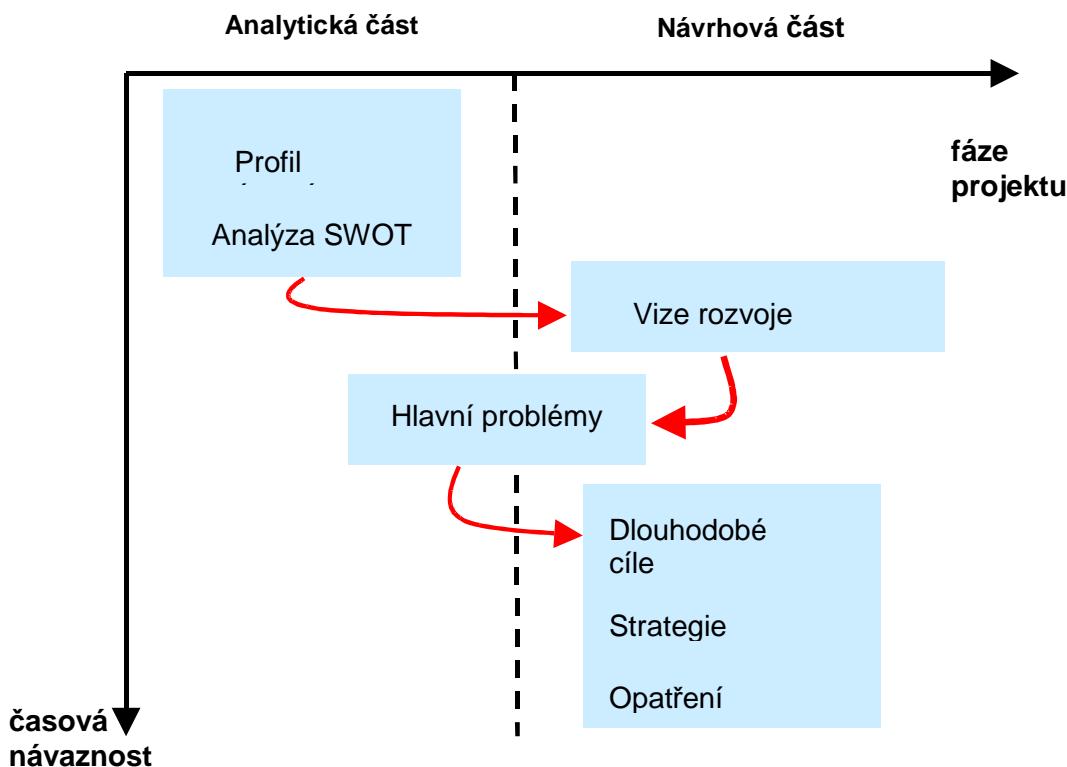
V části **koneční příjemci** jsou uvedeny specifikace těch fyzických a právnických osob, které mohou o podporu žádat a to včetně podrobnějších specifikací (startovací byty pro mladé do 30 let věku, apod.)

V regionech s vyšším stupněm územní diferenciacie socioekonomických podmínek je účelné také zavádět **územní zaměření podpory**. V rámci tohoto bodu je možné pro specifická (nerozvojová) území definovat specifické podmínky pro podporu nebo definovat zvláštní opatření právě jen pro nějakým způsobem postižené území. Tento typ územního vymezení je možné uplatnit například pro podporu území zasaženého povodní.

V bodě **předpokládaná výše podpory** jsou stanoveny maximální (ale i minimální) objemy prostředků pro poskytování podpory jednotlivým uchazečům na jeden projekt a případně mohou být uvedena i další doplňující kritéria, která omezují účast jednotlivých uchazečů. Typickým znakem je např. podmínka, že jeden uchazeč se smí o podporu v rámci mikroregionální strategie ucházet pouze s jedním projektem ročně.

Ve větším mikroregionech je vhodné uvádět i návrh objemu finančních prostředků na jednotlivá opatření, tedy **návrh alokace na opatření**. V menších mikroregionech nebo v těch, které nepředpokládají velký objem a počet podporovaných aktivit, je možné finanční alokaci uvádět rovnou u jednotlivých programů.

Obrázek 33. Přechod mezi analytickou a návrhovou částí



upraveno podle Srb J.

## 11 Veřejné projednávání a schvalování

---

### 11.1 Projednávání strategického plánu

Ač žádný předpis neupravuje postup projednávání jednotlivých fází strategického plánu, je dobré, pokud zpracovatel sám iniciuje veřejné projednání jednotlivých etap zpracování. Veřejné zpracování strategického plánu by mělo být organizováno minimálně po ukončení analytických prací a po formulování vizí rozvoje (na konci syntézy).

Na rozdíl od územního plánu, kde veřejné projednávání jednotlivých dokumentů je přísně formalizováno a kde jednotliví aktéři mají přesně stanovené lhůty pro podávání připomínek a stanovisek, projednávání strategických dokumentů není a nesmí být formální. Proto v dalším textu se pod projednáváním rozumí jak projednávání s veřejností tak i dialog mezi aktivními představiteli obcí, starosty v mikroregionu i dialog se zadavatelem.

Veřejné projednání je nutné rozdělit na dva typy projednávání:

1. Dialog se zadavatelem a dalšími experty a aktivisty
2. Projednávání s širokou veřejností

Podle charakteru jednotlivých venkovských mikroregionů nebo podle míry zapojení jednotlivých obcí lze doporučit, aby zadavatel – tedy svazek obcí v maximální míře preferoval dialog jako formu kontinuálního projednávání strategického plánu. Pochopitelně méně aktivní starostové obcí nebo další zájemci o celý proces zpracování musí být informováni alespoň v základní informační podobě. Mělo by však být úkolem zadavatele ale i zpracovatele maximálně podpořit dialog jako formu výměny informací, názorů a stanovisek mezi jednotlivými zúčastněnými aktéry celého strategického plánování. Za chybu lze považovat apriorní vyloučení některých skupin z diskuze nad strategickým plánem. Omezení přístupu k informacím o strategickém plánu není možné a pokud k němu z jakýchkoliv důvodů dochází, je nutné tento postup odsoudit. Omezení přístupu z „politických“ důvodů, kdy skupina představitelů, kteří reprezentují určitý politický směr, omezuje účast opozice na projednávání strategického plánu bude asi u českých venkovských mikroregionů spíše raritou a může se objevovat pouze ve větších městech. Mnohem častěji však může docházet k omezování účasti nebo malé míře sdílení informací mezi radnicí a skupinami osob a sdruženími, které se pravidelně a kriticky vyjadřují k práci zastupitelstva. Může se jednat o celou škálu osobností od různých skupin ekologických aktivistů až k místním kverulantům, kteří připomínají každé rozhodnutí představitelů veřejné správy. Pro úspěšné projednávání strategického plánu je nutné v maximální míře naplnit princip otevřenosti a umožnit přístup ke všem relevantním informacím a stejně tak i odpovídající účast všem, kteří chtějí aktivně a konstruktivně přispět k úspěchu strategického plánu. Nepředpojatá diskuze se všemi a tedy i s těmi, kteří mají odlišné názory, je základní požadavek pro úspěšné projednávání a následnou realizaci jednotlivých bodů strategického plánu.

#### 11.1.1 Jednání se zadavatelem a dalšími experty a aktivisty

Projednávání postupu přípravy, zpracování a následně i schvalování se zadavatelem a dalšími místními experty musí být při obou způsobech zpracování strategického plánu velmi časté. Lze dokonce konstatovat, že pro celkový úspěch realizace idejí uvedených ve strategickém plánu jsou pravidelné kontakty a výměna informací mezi zpracovatelem a odběratelem klíčové. Jednání mezi zpracovatelem a zadavatelem (odběratelem) lze rozdělit na dva

základní typy komunikace. První je možné charakterizovat pouze jako výměnou informací mezi oběma partnery na základě položených dotazů. Tento stav lze parafrázovat slovy: „Vy se ptáte, my odpovídáme“. To je především u venkovských mikroregionů také jediná forma komunikace mezi oběma partnery a vede k tomu, že zadavatel – svazek obcí má často velmi malou představu o postupu zpracování, nezná jednotlivé problémy nebo aspekty řešení a nemůže se ani spolupodílet na návrzích dalšího postupu. Tento přístup vede k přenesení maximální odpovědnosti na zpracovatele, je pro zpracovatele pohodlnější, protože může pracovat pouze podle své zvolené metodiky a nemusí organizovat jakékoliv časově náročné schůzky. Výsledkem této málo čtené a málo intenzivní komunikace jsou nemilá překvapení při odevzdání hotového díla a buď rezignace zadavatele na další opravy a doplnění díla a tím i pouze omezená použitelnost strategického plánu, anebo naopak následné a lidsky i profesně obtížné doplnění, opravy a rozšíření odevzdaného výsledku práce.

Druhý způsob komunikace mezi zadavatelem a zpracovatelem je možné označit jako dialog dvou partnerů. Při tomto způsobu výměny informací, poznatků a zkušeností mají obě strany dialogu možnost aktivně vstoupit do jednotlivých rozpracovaných fází přípravy celého materiálu, ovlivňovat jednotlivá dílčí rozhodnutí a mají možnost se s celým materiálem průběžně seznamovat. Tento postup je pochopitelně časově náročnější a jak pro zadavatele, tak i pro zpracovatele přináší mnohé obtíže. Tyto problémy jsou však vyváženy mnohem snazším postupem při odevzdání dokumentu a jeho následným schvalováním.

### **11.1.2 Řídící a pracovní skupiny**

Při zpracování dokumentu metodou expertního přístupu je nutné minimálně od doby ukončení analytických prací pravidelně informovat a komunikovat se zadavatelem. Pro dobrou komunikaci je vhodné ustanovit řídicí skupinu a případně i odborně zaměřené pracovní skupiny. Členy řídicí skupiny pro přípravu strategického plánu by měli být vedoucí představitelé svazku obcí, představitelé dalších obcí - členů svazku, významní lokální podnikatelé a další představitelé hlavních občanských sdružení a neziskových organizací. Jednání Řídící skupiny vede buď představitel svazku obcí nebo manažer svazku obcí. Počet členů řídicí skupiny se pohybuje v závislosti na velikosti řešeného území od 10-20 členů. Řídící skupina se schází za účelem koordinace a kontroly zpracovatele, hodnocení postupu prací a projednávání a schvalování jednotlivých dílčích výstupů. Práce v řídicí skupině je založena především na formálním posuzování jednotlivých kroků zpracovatele a slouží i k rámcovému zaměření věcného řešení ze strany zpracovatele.

Pracovní skupiny jsou mnohem více zaměřeny na věcnou stránku řešení. Členy pracovních skupin jsou většinou místní představitelé včetně lokálních politiků, další aktivisté nebo aktivní občané, představitelé místních občanských sdružení a podnikatelé v místě. Pro dobrou práci pracovní skupiny by neměl počet členů pracovní skupiny překročit 20-30 členů a to i při vědomí rozdílné aktivity jednotlivých členů. Při větším počtu účastníků jednání se vlastní diskuze neúměrně protahuje, sklouzává do formálních problémů a nesměruje k věcnému řešení.

Je vhodné ustanovit celkem 2-3 pracovní skupiny (podle rozsahu řešeného území a klíčových problémů) a jejich práce je obvykle zaměřena především na diskusi jednotlivých věcných řešení a na koordinaci jednotlivých strategických záměrů, které jednotliví účastníci navrhnou. Pracovní skupiny také představují dobrou platformu například pro brainstorming nebo jiné interaktivní způsoby komunikace mezi zpracovatelem a zadavatelem.

Jmenování členů řídicí i pracovních skupin by mělo být formalizováno (například podléhá rozhodnutí rady svazku), ale není vhodné z jednání pracovních skupin kohokoliv aktivního apriori vyřazovat a to ani vyhlášené místní kverulanty, kteří protestují proti většině rozhodnutí obce nebo svazku obcí. Podmínkou pro efektivní práci jednotlivých členů svazku obcí je

přístup a schopnost práce s internetem a znalost e-mailové komunikace. Nelze očekávat od zadavatele nebo dokonce od zpracovatele, že bude na svoje náklady rozesílat objemné tištěné materiály na poštovní adresy jednotlivých účastníků jednání. Jednotlivé materiály jsou buď přímo rozesílány nebo jsou ukládány na webové stránky s omezeným přístupem, kde si je jednotliví členové pracovních skupin nebo řídicí skupiny sami aktivně stahují a studují.

Předmětem diskuze pracovních skupin by měly být především vlastní strategické návrhy. Bohužel stává se téměř pravidlem, že vlastní diskuze se zadržává na nepodstatném připomínkování drobných formálních závad materiálu jako jsou nepřesné nebo neaktualizované údaje v analytické části nebo údaje, které se vztahují k společnosti, obci nebo aktivitám toho kterého člena řídicí nebo pracovních skupin.

Zadavatel prostřednictvím aktivních členů pracovních skupin by měl aktivně vstoupit do diskuzí na téma další možné orientace rozvoje řešeného mikroregionu. Předmětem diskuze by měly být možné další směry a varianty dalšího rozvoje. Zpracovatel by měl předložit zadavateli soubor bodů SWOT analýzy a podle charakteru mikroregionu, zájmu jednotlivých účastníků a celkové atmosféry by měl umožnit místním představitelům, aby po výkladu doplnili další body SWOT analýzy, nebo například při použití brainstormingu v rámci komunitní metody sami formulovali svoje problémy a cíle.

Při obou zvolených metodách práce by se ale měli členové řídicí i pracovních skupin spolupodílet na formulování strategie. Znamená to tedy, že by se měli pravidelně seznamovat s navrženými dlouhodobými cíly a dalšími kroky podle metodiky vypracování strategie. Podle zaměření a zájmu jednotlivých místních expertů by měli mít možnost formulovat nebo připomínkovat jednotlivé navržené strategie a kroky a usměrňovat tak řešitelský tým již v průběhu zpracování strategie. Protože o aktivní spolupráci s řešitelským týmem bude mít zájem jen omezený počet místních představitelů, je dobré pravidelně organizovat setkání s výkladem pro širší okruh zadavatele. Širší setkání vedou k průběžné informovanosti o postupu prací a o hlavních závěrech.

Při zpracování strategického plánu komunitní metodou je kontakt s místními představiteli velmi častý a sama metoda vyžaduje aktivní spoluúčast místních expertů na zpracování strategického plánu. Pracovní skupiny jsou tvořeny především iniciativní skupinou, která v diskusi formuluje jednotlivé teze a rozhodnutí pro jednotlivé strategie, širší okruh spolupracovníků se podílí na formulaci jednotlivých specializovaných opatření, které se dotýkají pouze omezeného počtu aktérů, nebo které mohou významně ovlivnit právě členové širšího okruhu spolupracovníků. Projednávání jednotlivých bodů a kroků při přípravě strategického plánu s veřejností naplňuje základní tezi o nutnosti dialogu mezi zpracovatelem (odborníkem) a odběratelem, což jsou většinou starostové a místní znalci, kteří pracují v iniciativní skupině.

### **11.1.3 Projednávání s veřejností**

Přestože, jak již bylo výše uvedeno, žádný právní předpis nepředepisuje projednávání strategického plánu s veřejností, je vhodné tento dokument veřejnosti představit, vysvětlit jeho cíle a pravidelně seznamovat s postupem prací na něm. Na rozdíl od územního plánu nejsou ani předepsána žádná pravidla pro organizaci veřejného projednávání a lhůty pro stanoviska jednotlivých účastníků. Přestože žádný takový speciální právní předpis neexistuje, je vhodné organizovat veřejné projednání jako jeden z bodů veřejných schůzí zastupitelstva nebo veřejných jednání orgánů svazku obcí.

Projednání s veřejností je možné ve třech etapách.

Na počátku práce je vhodné vysvětlit, co je možné od zpracování strategického plánu očekávat, jaké výsledky je možné předvídat a také co již strategický plán nemůže řešit. Tento

typ projednávání s veřejností má spíše informativní charakter a měl by směřovat k tomu, aby se všichni zájemci dozvěděli o přípravě strategického plánu a aby se seznámili s cíli, které strategický plán může řešit. Takové projednání je vhodné doplnit i o informace o možnosti spolupráce v rámci pracovních skupin a podrobněji informovat o cílech a důvodech pořízení dokumentu v místním občasníku. Zcela jistě i zpracovatel může pro místní noviny připravit krátký text, ve kterém vysvětlí hlavní metody práce a možnosti ovlivnění jednotlivých výsledků názory veřejnosti případně může seznámit veřejnost i s dalšími metodickými kroky zpracování. Zpracovatel ve spolupráci se zadavatelem také může využít lokální tištěná media nebo například i internet, aby získal některé názory nebo požadavky obyvatel ve formě jednoduchého anketárního šetření.

Druhé projednání s veřejností je možné organizovat v průběhu řešení. Zpravidla po projednání a schválení SWOT analýzy a formulování první (variantní) verze strategie je vhodné znovu informovat veřejnost o dosažených výsledcích a umožnit zájemcům, aby, v případě zájmu vstoupili do řešení a některé závěry připomínkovali nebo například obodovali podle významnosti jednotlivé uvedené body. Cílem tohoto projednání by mělo být především ověření navržených bodů SWOT a diskuze k formulaci jednotlivých vizí. Před vlastním veřejným projednáváním je ale nutné opět zveřejnit vhodným způsobem hlavní dosažené výsledky, které budou předmětem jednání, aby se mohli zainteresovaní občané dopředu seznámit s jednotlivými zatím dosaženými závěry. Veřejné projednání by také mělo probíhat v době, kdy je ještě možné jednotlivé závěry nebo dílčí části ze strany veřejnosti ovlivnit. Není nic více nemotivujícího, pokud se veřejně projednává již schválený materiál a ti, kteří se projednávání účastní, mají možnost se s ním pouze seznámit, ale nemohou svými názory schválený dokument nebo jeho projednávanou část jakkoliv ovlivnit.

Třetí veřejné projednání strategického plánu by mělo být spojeno i s jeho schválením. Po vypracování strategického plánu je vhodné definitivní text strategického plánu projednat na další veřejné schůzi. Schůze by měla být organizována tak, aby si výsledný dokument mohli prostudovat i další zájemci z řad veřejnosti a aby bylo možné ještě na některé připomínky na jednání přednesené reagovat. Celá návrhová část, tedy strategie, programy a opatření by poté měla být publikována v místním tisku a samozřejmostí je umístění celého dokumentu včetně záznamů z jednotlivých projednávání dokumentu na webové stránky svazku nebo jednotlivých obcí.

Forma veřejného projednání z veřejností by stejně jako dialog s aktivními osobnostmi neměla sklouznout pouze k formálnímu schválení bodu jednání zastupitelstva a celou debatu vyřešit řečnickou otázkou „Má někdo nějaké připomínky?“

V místních novinách je možné nejen informovat o postupu prací, ale je také dobré se ptát čtenářů na různé problémy, které zpracovatelé řeší. Forma ankety v místním periodiku umožní jednak informovat o tom, že obec nebo svazek obcí strategický plán připravuje, ale i umožní získat některé zajímavé nápady nebo názory na některé dílčí problémy. Jednotlivé otázky, které chceme v místních novinách položit čtenářům, však musí být vždy maximálně konkrétní a musí nabízet poměrně jasné odpovědi. Vhodnou otázkou například může být, zda si občané přejí vybudovat sportovně rekreační areál v údolí potoka s doplněním místního koupaliště o kurty na volejbal a třeba dráhy pro terénní kola (cyklotrial). Otázky, na které asi nenalezneme využitelné odpovědi, mohou být naopak široce pojaté dotazy bez podrobnějšího výkladu. Příkladem je otázka „Co si slibujete od strategického plánu?“ nebo „Jaké oblasti považujete pro rozvoj obce (mikroregionu) za klíčové?“

Jednotlivé body strategického plánu však mohou být současně prezentovány i v regionálních přílohách celostátních novin. Vždy je nutné prezentovat maximálně možnou sdělnou zkratku o hlavních cílech a úkolech strategického plánu bez toho, abychom zacházeli do podrobných a složitých detailů. Stejně úspěšná může být třeba i reportáž v místní kabelové televizi.

V některých případech se podaří prosadit do vysílání kabelové televize např. moderovanou diskuzi mezi vybranými osobnostmi nad jednotlivými variantami nebo kroky strategického plánu.

Ve větším mikroregionech s širšími finančními možnostmi je vhodné vytisknout i menší propagační leták, ve kterém budou uvedeny hlavní záměry nebo cíle strategie pro region a případně uvedeny hlavní diskutované závěry již navržené strategie. Takový leták je možné s pomocí pošty snadno doručit všem domácnostem v obcích.

Jednotlivé možnosti projednávání strategie s veřejností je možné pochopitelně libovolně kombinovat a využívat všech dostupných možností jak informovat všechny obyvatele o postupu zpracování o hlavních řešených problémech a návrzích na jejich řešení. Široká obecná informovanost o zpracování strategického plánu vyvolává větší zájem občanů o jednotlivé cíle a závěry strategie a pomáhá tak zajistit lepší a snazší realizovatelnost jednotlivých bodů strategie.

Informovanost veřejnosti o zpracování strategického plánu nelze redukovat pouze na období projednávání jednotlivých ucelených částí dokumentu. Pokud požadujeme, aby se do zpracování dokumentu zapojilo co nejvíce občanů a co nejvíce aktivních představitelů jednotlivých institucí nebo podnikatelských subjektů nemůže být zahájena informační kampaň až při závěrečném projednání hotového finálního produktu – návrhu strategického plánu. Cílem by mělo být ihned po zahájení práce na strategii rozvoje zahájit i informační kampaň, která by měla směřovat jednak k tomu co to strategický plán je, k čemu slouží a jaké návrhy je možné očekávat. Informační kampaň by měla probíhat po celou dobu zpracování strategického plánu a vždy musí být zaměřena na výklad jednotlivých etap a na možnosti aktivního ovlivnění jednotlivých dílčích bodů veřejností. Masivní propagace diskuze nad strategií rozvoje ve chvíli, kdy není vůle měnit jakékoliv body, je zbytečná. Nicméně propagace návrhu schválené strategie je nutná a pro naplnění cílů vhodná.

## ***11.2 Schvalování strategického plánu***

Vypracovaný strategický plán je schvalován jako „program rozvoje“ v souladu se zákonem o obcích č. 128/2000 Sb. § 84 odst 2, písm. a) Strategický plán obce schvaluje zastupitelstvo obce, strategický plán svazku obcí by měl být schválen jak na jednání Valné hromady svazku nebo zastupitelstvy všech zúčastněných obcí. Strategický plán je však velmi široký a rozsáhlý dokument. Co tedy přesněji má být předmětem schvalování?

Protože strategický plán má charakter strategického rozvojového dokumentu, je možné jeho jednotlivé části označit jako konzultační dokument, který má pouze orientační a proto nezávazný charakter. Pravděpodobně nikdo nebude navrhopat schvalování jednotlivých analytických částí, kde je například uveden vývoj počtu obyvatelstva nebo počet domácností připojených na vodovodní řad. Jako závazný dokument, který by měl být schválen ve formě usnesení obecního zastupitelstva, je vhodné navrhnout především strategickou část textu. Proto jsou předmětem schvalování jednotlivé strategie, programy a soubor opatření k programům. Text, který bývá předložen ke schválení, je zpravidla pouze velmi krátký a má charakter tabulky, výčtu bodů nebo soupisů jednotlivých strategických opatření, které bude zastupitelstvo nebo svazek obcí postupně uskutečňovat. Jednotlivé body mohou být dále doplněny důvodovou zprávou, kde je stručně popsán vznik celého textu, zopakovány jeho hlavní záměry a uvedeny i možné programy k dosažení jednotlivých cílů.

Schvalování po jednotlivých dílčích etapách může být vyřešeno velmi jednoduchým usnesením zastupitelstva obce v podobě „Zastupitelstvo schvaluje ...“, případně širším



doplněním textu v podobě důvodové zprávy nebo souboru rozhodnutí. Pokud si to zastupitelstvo vyžádá, je možné například schvalovat po ukončení syntézy texty hlavních vizí nebo hlavní závěry analýzy. Každý materiál, který je předkládám ke schválení, by měl být před tím, než je předložen ke schválení politickým orgánům (Valné hromadě svazku, zastupitelům) projednán napřed v pracovních skupinách a poté řídicí skupině. Teprve poté, pokud řídicí skupina souhlasí s předloženým materiálem a zpracovatel zapracoval připomínky projednané v řídicí skupině, je možné materiál předložit ke schválení politickým orgánům.

Stručný text ke schválení, doplněný obsáhlou textovou zprávou umožňuje zastupitelstvu dále pracovat se strategickým plánem, upřesňovat jednotlivé uvedené programy a postupně realizovat nebo ovlivňovat rozhodnutí, která povedou k naplnění alespoň hlavních cílů strategického plánu.

Kromě vyřešení problému „Co budeme schvalovat?“ je nutné si umět odpovědět i na otázku, „Kdy budeme strategický plán schvalovat?“ Je vhodné, pokud před projednáním zastupitelstvy proběhnou jednak dílčí etapy postupu zpracování strategického plánu, tak i závěrečné schvalování celého dokumentu. Dílčí etapy mohou být předmětem schvalování po ukončení analýzy a po ukončení syntézy a po jejich projednání. I přes opakované zdůraznění nutnosti neformálního přístupu k projednávání a preferenci diskuze nad jednotlivými body strategie, je nutné v předem stanoveném okamžiku diskuzi ukončit a souhrnný dokument včetně vyhodnocení diskuze připravit ke schválení. Materiál, který bude předmětem schvalování, by měl vycházet z předloženého textu a měl by být upraven a opraven na základě veřejné diskuze v pracovních skupinách a následně v řídicí skupině. Definitivní rozhodnutí, které ze všech připomínek je nutné do strategie zahrnout, které připomínky je vhodné zohlednit a které připomínky jdou nad rámec strategie, musí učinit řídicí skupina. Po rozhodnutí o významu jednotlivých připomínek by měl mít zpracovatel ještě čas na úpravu jednotlivých bodů strategie a na dopracování finální verze strategie. Strategický plán je tedy možné definitivně schválit až po ukončení diskuze nad jednotlivými body strategie a po zpracování výsledků veřejné diskuze včetně třetího veřejného projednání.

### ***11.3 Aktualizace***

Strategický plán není nehybný rigidní dokument. Přestože v jeho textu jsou uvedeny některé časové horizonty plnění a dobrý strategický plán předpokládá postupné naplňování některých rozhodnutí uvedených v textu, je vhodné strategický plán chápat jako otevřený dokument a pravidelně se vracet k jeho textu. Tyto pravidelné aktualizace by měly být orientovány především na návrhovou část dokumentu a upřesňovat, případně doplňovat, strategická rozhodnutí, která jsou v plánu uvedena. Aktualizace by měla být podle rozsahu strategického plánu a rozsahu předpokládaných změn prováděna pravidelně každý rok nebo každý druhý rok. Tuto inovaci, obnovu a aktualizaci provádí již pouze zastupitelstvo nebo ten orgán, který strategický plán schvaloval (Valná hromada svazku) a vychází přitom z místních podmínek, z dosavadních výsledků i z aktuálního celospolečenského vývoje. Aktualizace je předmětem projednání na veřejné schůzi a poté může být i na takové schůzi schválena.

Aktualizaci strategického plánu musí zajistit jeho zadavatelé, tedy buď obec nebo svazek obcí. V případě drobných nebo opravdu velmi malých změn jednotlivých navržených kroků je možné projednat a schválit tyto změny bez aktivní účasti zpracovatele. V případě, že jsou navrženy rozsáhlejší změny strategie nebo se takové změny připravují po delší době platnosti schválené strategie je vhodné připravit podklady pro aktualizaci ve spolupráci s původním zpracovatelem strategie nebo jinou odbornou firmou, která se zabývá zpracováním strategických dokumentů.

## ***11.4 Evaluace a monitoring***

Jedním z požadavků Evropské unie v procesu strategického plánování je důraz na efektivnost strategického plánování. Po zkušenosti s boomem strategických dokumentů různého typu a různé kvality se EU snaží docílit maximální efektivnosti při nakládání s finančními prostředky na jednotlivé rozvojové projekty v regionálním rozvoji. Proto musí všechny dokumenty připravované v rámci jednotlivých programů pro strukturální fondy obsahovat jasně identifikovatelné ukazatele, které zvětší úspěšnost hodnocení jednotlivých programů. Obdobné ukazatele by měl také obsahovat každý strategický dokument.

Podmínkou kvalitně zpracovaného monitoringu je dobré stanovení monitorovacích ukazatelů, Ukazatele by měly být stanoveny tak, aby umožnily hodnotit počáteční stav, konečný stav a měl by být jasně identifikovatelný zdroj informací využitý pro hodnocení v jednotlivých fázích zpracování a užívání strategického plánu. V případě, že u jednotlivých monitorovacích ukazatelů jsou měřitelné pozitivní změny, je tak možné doložit úspěšnost procesu strategického plánování, úspěšnost změn, které strategický plán navrhoval a které se později uskutečnily.

Evaluace – ohodnocení strategického plánu v zásadě probíhá ve třech hlavních etapách. Před zahájením realizace jednotlivých strategických záměrů, tedy po dokončení strategického plánu by měla proběhnout první evaluace. Druhé hodnocení má probíhat v průběhu řešení strategického plánu a poslední hodnocení má proběhnout po ukončení cyklu strategického plánování. V EU tento cyklus trvá celkem 6 let. Aby evaluace mohla být provedena je nutné, aby strategický plán co nejjasněji definoval dosažené výsledky, kvantifikoval možné nebo předpokládané změny a jasně uváděl části území nebo ukazatele, v nichž dojde díky realizaci záměrů strategického plánu k pozitivním změnám. Tyto ukazatele je možné dlouhodobě hodnotit a monitorovat.

To je pochopitelně prvořadým úkolem pro strategické plány zpracovávané pro potřeby regionální politiky EU, ale stejně tak i strategie mikroregionálního rozvoje by měly být schopny jasně doložit, k jakým sociálně ekonomickým změnám v řešeném území a ve kterém stanoveném horizontu dojde. Proto by měl strategický plán obsahovat také soubor ukazatelů, u kterých dojde ke zlepšení a měl by se pokusit i odhadnout míru tohoto zlepšení. Jako soubor ukazatelů mohou sloužit jak ekonomické údaje vztahující se ke struktuře zaměstnanosti, tak i údaje o využití ploch resp. změnám krajiny nebo údaje popisující ekologickou situaci (úroveň hluku, emisí apod.).

## 12 Hlavní problémy mikroregionálních strategií

---

Při analýze zpracování a realizace strategických dokumentů ve venkovských mikroregionech je možné odhalit celou řadu opakujících se problémů. Některé problémy lze charakterizovat jako obtíže, které vyplývají z nepochopení smyslu strategického plánu, jiné typy problémů vyplývají z těžkostí při přípravě a projednávání dokumentů a některé souvisí s obtížemi při realizaci alespoň některých závěrů dokumentu.

### *12.1 Problémy vyplývající z nepochopení smyslu strategického plánování*

Při zpracování strategického plánu je nutné vždy vycházet z premisy, že strategický dokument je určený k tomu, aby inicioval nebo akceleroval vnitřní zdroje v mikroregionu, aby byl zaměřen na aktivity, které již v řešeném území existují nebo které je možné podporovat a to ze společných prostředků. Strategický plán není poukázka na dotační prostředky krajské, národní nebo evropské. Strategický plán nevede k zvýšení možností obcí získat dotaci a dříve nebo snadněji vybudovat konkrétní zařízení. Strategický plán je komplexní dokument sociálněekonomického rozvoje obcí/měst/regionů a umožňuje společně s dalšími aktéry územního rozvoje, podnikateli, představiteli neziskového sektoru nebo dalšími aktivisty společně formulovat hlavní cíle rozvoje a perspektiv řešeného území.

Strategické plánování není proces, který končí vypracováním strategického dokumentu. Strategické plánování vychází z předpokladu, že je možné a účelné usměrňovat svůj vlastní socioekonomický rozvoj a strategický plán je pouze nástroj na formulování klíčových strategií rozvoje. Svazky obcí, které se uspokojily vypracováním a schválením dokumentu, nenaplnily hlavní smysl strategického plánování a jejich investice do vypracování dokumentu nebude zhodnocena.

Strategický plán venkovských svazků obcí je založen také na solidaritě mezi obcemi. V těch svazcích, kde jednotliví členové svazku spolu skrytě nebo zcela otevřeně soupeří o získání většího balíku dotací například z Programu obnovy venkova, nemohou efektivně a nepředpojatě spolupracovat při rozvoji celého mikroregionu. Je přece zcela zřetelné, že ve všech obcích mají stejné předpoklady pro sociálně ekonomický rozvoj. Některé svoji velikostí nebo polohou jsou schopny přitáhnout některou zajímavou investiční příležitost. Vlastní investice, i když se odehrává na území jedné obce, přináší výhody celému širšímu zázemí takové investice. Příklad takových zprostředkovaných výhod může být například umístění průmyslového areálu v jedné z obcí mikroregionu, která pomůže snížení nezaměstnanosti, snížení dojížděky do vzdálenějšího centra a tím i zvýšení životní úrovně jednotlivých obyvatel celého svazku obcí.

Výchozím předpokladem pro úspěšnost mikroregionální strategie je proto chuť spolupracovat ve svazku a připustit, že investice ve vedlejší obci může být výhodná i pro obyvatele naší obce. Je to i sociologický problém opuštění klišé moje – naše versus jejich – cizí, které je typické pro tradiční venkovskou společnost stejně jako pro období totality, kdy „oni“ (a ne my) mají nějaké neopodstatněné výhody.

Velkým problémem pro skutečně efektivní využití strategie jako nástroje sociálního a ekonomického rozvoje mikroregionu je velikost vlastního svazku obcí. Některé velmi malé svazky obcí, které se skládají pouze z malého počtu obcí a obyvatel, nemají dostatek vlastního lidského i ekonomického kapitálu, aby mohly efektivně usměrňovat socioekonomický rozvoj ve svém správním území. Svazky obcí, které mají do 10 000 obyvatel, nebo svazky obcí, které nemají svého profesionálního výkonného pracovníka – manažera svazku budou jen

velmi obtížně hledat možnosti vlastního rozvoje iniciovaného z vnitřních zdrojů. Je proto účelné, aby velmi malé svazky například z území Kladenska, okresu Benešov nebo okresu Praha západ spolupracovali ve větších uskupeních a teprve větší svazky obcí mají šanci efektivně ovlivňovat vlastní rozvoj. I v dalších regionech Středočeského kraje jsou však registrovány velmi malé svazky obcí, které vzhledem ke své populační a ekonomické velikosti mohou jen velmi obtížně usměrňovat svůj další rozvoj. Je však nutné potvrdit, že i ve velmi malém mikroregionu je možné, pokud se najde dostatečně zkušený a zároveň obětavý aktivista, najít způsoby a možnosti mikroregionálního rozvoje. Takovým svazkům obcí je však vhodnější doporučit jednodušší formy aktivit než je právě vypracování a realizace poměrně složitého strategického strategického plánu.

Při usměrňování sociálního a ekonomického rozvoje obcí jsou mnohem úspěšnější ty svazky obcí, které efektivně spolupracují s lokálním centrem. Naopak ty svazky obcí, které jsou vymezeny „proti“ lokálnímu centru a nevyřčeným důvodem jejich spolupráce je společná opozice vůči skutečným nebo domnělým křivdám, kterých se město na venkovských obcích dopouští, nepatří mezi nejúspěšnější. Proto i strategické dokumenty sociálního a ekonomického rozvoje je účelnější zpracovávat pro území přirozeného spádového obvodu tak, aby jeho součástí byly pokud možno všechny obce včetně největšího města, kde jsou přirozené možnosti pracovních příležitostí, základní občanská vybavenost a další aktivity. Ve spolupráci s takovým lokálním centrem je mnohem snazší a efektivnější usměrňovat svůj vlastní rozvoj. Svazky obcí vymezené v povodí jednoho vodního toku nebo vymezené jinak bez přirozených spádových center mají zhoršené předpoklady pro efektivní strategické plánování. Takové mikroregiony patří také mezi populačně menší.

## ***12.2 Problémy veřejného projednávání***

Veřejné projednávání představuje základní nástroj verifikace (ověřování) jednotlivých kroků strategického plánu. Na rozdíl od územního plánu strategický plán neupravuje formální postup veřejného projednávání. Pro úspěšnost strategického plánu i jeho realizaci je však jednou z klíčových podmínek informovanost a souhlas nejširší veřejnosti a hlavních aktérů v území s jednotlivými body strategie. Proto veřejné projednávání je pro celé zpracování dokumentu klíčové a několikrát opakované s cílem dosáhnout dohody v co možná nejširším plénu.

Problémem úspěšnosti veřejného projednávání je jednak nalezení motivace pro lokální aktéry, aby sami aktivně přistoupili ke zpracování strategického dokumentu a aby měli sami zájem podílet se na formulaci klíčových témat mikroregionálního rozvoje. Právě ve složení pracovních skupin a řídicí skupiny či ve složení jiných obdobně pracujících pracovních týmů leží úspěch budoucí realizace strategických záměrů. Jak již bylo vícekrát uváděno, není účelem strategického plánování vypracovat dokument, ale uskutečnit záměry v dokumentu navržené, projednané a schválené. Právě realizace jednotlivých strategických programů a opatření je závislá na aktivní účasti jednotlivých aktérů územního rozvoje. Pokud se tito aktéři sami podíleli na formulaci jednotlivých strategií, programů a opatření, přesně znají jednotlivé záměry, souvislosti a znají okolnosti i důvody zařazení takového opatření do programu a strategie, mají mnohem vyšší vůli dokument sami iniciativně naplňovat nebo přispívat při každodenním rozhodování k naplňování jednotlivých závěrů strategie.

Pokud se na projednávání dokumentu podílejí pouze formálně a jednání pracovní skupiny či řídicí skupiny pasivně vyslechnou a nemají motivaci se aktivně podílet na projednávání, nebudou znát strategický plán a v dalším průběžném rozhodování ve svých řídicích pozicích nebudou přispívat k jeho naplnění. Představa, že starosta obce, který se nepodílel na přípravě a projednávání dokumentu ve čtvrtek odpoledne otevře strategický plán na straně 54 a začne hledat a studovat jednotlivá opatření, je iluzorní. Důkazem pasivního a nesprávného přístupu

je i velké množství dokumentů, které byly vypracovány a nyní leží ve skříních nebo na CD a obec je nezná, nepoužívá pro rozhodování a nebude nikdy studovat.

Dalším problémem veřejného projednávání dokumentů je obtížnost přesvědčit představitele obcí a především další podnikatele podílet se aktivně na přípravě dokumentu. Vedoucí politici obcí a vedoucí představitelé úřadu vycházejí z premise, že práci má udělat zadavatel, který za svoji práci dostává odměnu a já od něj očekávám hotovou práci. Takovým postojem sice ulehčuje zpracovateli práci, ale současně také prakticky okamžitě odsuzuje práci zpracovatele bez ohledu na její kvalitu k odložení a nevyužití. Práce, kde vedoucí představitelé zadavatele nemají zájem spolupracovat, je dopředu odsouzena k nezdaru a bude jen velmi obtížné jednotlivé záměry strategie realizovat. Je však nutné také dodat, že vedoucí představitelé obcí nebo další aktivní obyvatelé, podnikatelé a další aktivisté, kteří by se měli na přípravě a následně i na realizaci podílet, jsou často extrémně časově vytíženi a je jen velmi obtížné zajistit jejich čas pro aktivní účast v pracovní skupině.

### ***12.3 Problémy realizace dokumentu***

Charakteristickým problémem realizace dokumentu je nereálnost stanovených cílů. Velmi často zpracovatelé ve spolupráci s jednotlivými zadavateli formulují do strategické části dokumentu velmi ambiciózní a prakticky nerealizovatelné cíle. Takové dokumenty sice velmi hezky vypadají na papíře (papír snese hodně), ale v praxi jsou kontraproduktivní. Mezi nereálnými ambicemi zpracovatele a zadavatelů často zanikají i dobré a realizovatelné nápady nebo projekty, které by nepochybně přispěly ke zlepšení nebo odstranění některých problémů regionu. Přiměřený způsob formulace strategie včetně přesné identifikace konkrétních projektů (opatření) může zajistit jejich následnou realizaci.

Velmi často také úspěšnějšímu naplnění jednotlivých závěrů strategie brání přílišná šíře strategie. Zpracovatel ve snaze zachytit a navrhnout maximum možných variant sociálního a ekonomického rozvoje nabízí více alternativních programů, opatření a tím i mnoho dalších alternativ rozvoje. Strategický plán se tak stává velmi široký, nekonkrétní a neumožňuje jednotlivým aktérům – obci, podnikatelům, zájmovým organizacím, politickým stranám atd. v místě zaměřit se na skutečně podstatné problémy a ty se pokoušet odstranit.

V celé řadě podobných prací autoři definují pouze jednu strategii jako vizi optimálního rozvoje oblasti a pro ní vypracovávají strategický plán. Tento postup vede k ochuzení regionu o možné další aspekty nebo směry rozvoje a nemůže postihnout celou šíři problematiky. Navíc definování jedné strategie vize a vypracování jedné verze strategického plánu vede k omezení možností pro místní představitele rozhodnout, které vize a které směry budoucího rozvoje chtějí v budoucnu více preferovat. Vypracování více vizí a tedy i více variant strategického plánu však na druhou stranu vede v častém formalismu, opakování stejných frází a k obecným nekonkrétním formulacím pro jednotlivé kroky.

Při vymezení jednotlivých strategií rozvoje a postupném vypracování strategického plánu může dojít k tomu, že některé programy jsou vypracovány velmi podrobně a mají velký dosah na rozvoj celého regionu, jiné programy a na ně navazující opatření mají pouze omezený charakter a dotýkají se velmi malého výseku společných problémů. Taková strategie a program již není dále rozpracována nebo je vypracována pouze velmi povrchně. Velmi často dochází také k tomu, že některá opatření lze realizovat prakticky okamžitě a bez výraznějších finančních nákladů a jiné vize jsou velmi dlouhodobé a vyžadují velké investice navíc nasměrované dlouhodobě k jednomu cíli. Tento časový i finanční nesoulad by však neměl vést k jejich podcenění a přecenění rychlých a levných řešení a vyčlenění ze strategického plánu jedněch či druhých.

## 13 Vnější podmínky pro realizaci strategie

---

Žádný strategický plán nelze připravit bez ohledu na vnější situaci. Každé území, pro které je připravován strategický dokument, je součástí většího celku, má svoje kontakty i mimo řešené území a z vnějšího prostředí do územní mikroregionu přichází řada podnětů. Proto není možné vypracovat strategický plán pouze pro řešené území a nezohlednit související vazby. Každá strategie, která je připravena pro konkrétní mikroregion, musí hodnotit vztahy jednotlivých sídel a celého mikroregionu k sousedním jednotkám a k větším územním celkům. Protože jednotlivé mikroregiony vznikají jako dobrovolné svazky obcí na základě společné vůle jednotlivých představitelů obcí, nemusí být a také často nejsou vymezeny jako sociálně ekonomické a relativně komplexní mikroregiony. Jednotlivé obce, které spolupracují v tom kterém mikroregionu, mohou mít různá centra pracovní dojížděky, jiná obslužná nebo administrativně správní centra. Proto je nutné při zpracování strategie tyto vztahy zohlednit a samostatně vyhodnotit.

Pro hodnocení vnějších podmínek je vhodné sledovat zapojení řešeného území ve struktuře osídlení Česka a postavení jednotlivých řešených obcí v hierarchii sídelní struktury. Dobře vymezený mikroregion by měl existovat okolo přirozeného regionálního centra – města, kde jsou pro obyvatele celého území umístěny základní služby, kam vysoký podíl obyvatel z mikroregionu dojíždí do zaměstnání a kde jsou umístěny alespoň některé správní funkce (okresní úřad, obecní úřad III. stupně, pověřený obecní úřad apod.). Při hodnocení vnějších podmínek je nutné sledovat právě zapojení jednotlivých obcí do takových přirozených sociálněgeografických územních celků. Jako další úroveň hodnocení je nutné sledovat vztah řešeného území k vyšším nadřazeným regionům Česka. Pro celkový rozvoj území je velmi významné, zda řešené území leží v blízkosti většího správního střediska nebo na rozvojové ose, která je dlouhodobě aktivní, nebo zda mikroregion leží v periferní venkovské oblasti a je relativně vzdálen od významnějších středisek. Starostové obcí ležící na území dolního Posázaví a Povltaví budou mít jiné okruhy problémů, než starostové na Nymbursku.

Klíčovou pozici pro rozvoj celého území Středočeského kraje má Praha. Také pro rozvoj jednotlivých mikroregionů bude mít velký vliv vztah takového území k metropolitnímu území a jeho poloha vůči hlavním komunikacím. Každý rozumný strategický dokument musí zohlednit polohu řešeného území vůči Praze i vůči hlavním dopravním osám a současně i rozvojovým osám.

Vnější podmínky řešeného území však nejsou určeny jen polohou mikroregionu vůči ostatním sousedním regionům nebo větším sociálněgeografickým anebo administrativně správním jednotkám. Stejně významné je i sledování sociálního a ekonomického postavení celého regionu nebo jinak vymezených větších území. Rozvojové předpoklady malého venkovského území jsou do značné míry ovlivňovány i ekonomickou silou a postavením větších regionů a strategiemi, které větší územní celek připravuje nebo realizuje. Proto je dobré při zpracování strategie rozvoje mikroregionu se seznámit s obdobnými texty, které se pokoušejí identifikovat základní rozvojové problémy a nalézt možnosti rozvoje pro sousední regiony a pro větší území. Mezi takové dokumenty patří v současné době především Program rozvoje kraje, Regionální operační program, případně některé dílčí strategické dokumenty, které jsou pro území Středočeského kraje již zpracovány. Takové dokumenty stanovují základní cíle rozvoje a vymezují rozvojové strategie pro větší území a je velmi vhodné, pokud i strategie našeho malého řešeného území bude při formulaci svých rozvojových cílů vycházet ze znalosti těchto dokumentů. Obě zmíněné strategie sice nejsou v právním slova smyslu „nadřazené“ strategii rozvoje mikroregionu, ale znalost a kooperace se strategickými záměry celého kraje nebo jednotky NUTS II může pouze přispět k realizaci jednotlivých záměrů v mikroregionu.

V neposlední řadě je nutné v úvodu strategie upozornit i na obecná východiska sociálně ekonomického rozvoje a východiska celkové společenské situace, za které je strategie připravována. Je vhodné například zmínit, zda autoři strategie očekávají i na národní úrovni další růst základních ekonomických ukazatelů, snižování míry nezaměstnanosti a celkově lepší ekonomickou situaci celé země, nebo zda autoři spíše očekávají v blízké budoucnosti stagnaci některých ukazatelů. Tyto představy by přitom měly vycházet z odborných variantních prognóz, které navozují obecnější prostředí, z něhož konkrétní strategický plán obce/regionu musí vycházet. Stejně tak je vhodné v úvodu strategie zopakovat některá významná rozhodnutí, která budou mít na rozvoj mikroregionu velký vliv, ale představitelé mikroregionu tyto události nemohou bezprostředně ovlivnit. Takovým rozhodnutím může být v blízké budoucnosti přistoupení k Schengenskému protokolu o společné ochraně hranic, přistoupení k monetární unii EU a zavedení platidla EURO nebo jiné vnější vlivy, které je možné očekávat, nikoliv však ovlivnit. V nejobecnější rovině je pak možné diskutovat i postavení Česka v rámci bezpečnostní politiky EU a otázky mezinárodní stability, které mají vliv například na mezinárodní migraci a s ní spojené otázky potenciálních změn věkové, etnické či sociálněekonomické struktury bydlícího obyvatelstva a příchozích migrantů.

## 14 Časový rámec

---

Každá strategie musí být zpracována pro jasně definované časové horizonty. Již v úvodu diskuze o vhodnosti zpracování strategie rozvoje je nutné jasně vymezit, zda chceme zpracovat spíše dlouhodobou strategii na příštích 10 – 15 let nebo zda máme na mysli pouze kratší strategii aktuální pro příští volební období. Oba přístupy jsou možné, oba se používají, ale často se i vzájemně prolínají, což je asi nejvhodnější vzhledem k možnostem přesnosti prognózy tak komplikovaných a multifaktoriálně orientovaných jevů, které vytvářejí předpoklady pro regionální rozvoj.

### **Dlouhodobá strategie**

Jako dlouhodobou strategii je možné označit takový dokument, který je připravován s horizontem naplnění delším než 10 let. Taková strategie řeší především dlouhodobé programy a pokouší se identifikovat trendy sociálně ekonomického rozvoje na delší období. Takto připravená strategie se orientuje na dlouhodobé změny nebo trendy rozvoje a neřeší aktuální nebo dílčí témata. Typickým představitelem dlouhodobých strategií jsou některé strategie rozvoje orientované na podporu rozvoje podnikání, tvorbu zdravého životního prostředí nebo strategie, které si jako svůj hlavní cíl vytyčují stabilitu bydlicího obyvatelstva. Jedná se vesměs o procesy, které nelze jedním rozhodnutím nebo sledem rychle provedených rozhodnutí měnit, zastavit nebo usměrnit. Cíle takto formulované strategie se prosazují zpravidla postupně a až za několik let.

Dlouhodobá strategie není prakticky nikdy přesně ukončena nebo zcela naplněna. Dlouhodobá strategie si klade za cíl identifikovat budoucí žádoucí stav věci a nalézt a uskutečnit takové nástroje, která povedou směrem k jeho naplňování. Pokud pro územní plánování platí, že úspěšný urbanista se pozná až po dvou generacích, protože teprve poté se začnou jím navržená urbanistická řešení naplňovat, tak o strategickém plánování platí, že je to nikdy nenaplněná a stále stejně vzdálená dlouhodobá vize.

Při zpracování dlouhodobé strategie je vhodné při řešení sledovat další kratší časové horizonty. Tyto postupné časové horizonty by se měly vztahovat k významným datům nebo mezníkům, které se řešeného území dotýkají. Jako dobré příklady takových významných časových horizontů lze uvést například termíny komunálních a krajských voleb, přistoupení k dalším dohodám uvnitř EU (měnová unie, schengenské dohody). K jednotlivým časovým horizontům se pak vztahují jednotlivá dílčí opatření nebo rozhodnutí, která je nutné nebo vhodné v uvedeném časovém úseku učinit. Časový horizont je vždy chápán jako rámcové určení doby a není primárně určen k vymezení doby pro konkrétní rozhodnutí. Časové horizonty nelze chápat jako přísně stanovené dogma, ale pouze jako orientační vymezení hlavních etap, ve kterém je možné uskutečnit některá rozhodnutí a realizovat některé nástroje.

Dlouhodobé strategie s horizontem nad 10 let je vhodné použít pouze pro větší řešená území a s velkými jádry nebo pro ta území, kde se starostové obcí a další místní představitelé shodli na potřebě obecnější vize rozvoje. Ve většině českých a moravských venkovských mikroregionech však platí, že je vhodnější použít spíše střednědobé strategie.

### **Střednědobá strategie**

Dokument, který uvažuje o strategii rozvoje s horizontem 5-10 let, lze označit jako střednědobou strategii. V této strategii je možné kombinovat jednak nastartování dlouhodobých změn a procesů, které povedou ke zlepšení sociálněekonomických podmínek, současně je však možné uvažovat i o uskutečnění krátkých rychlých změn, které přinesou okamžitá zlepšení stavu sledovaného jevu. Příklady hlavních vizí takto formulovaných strategií jsou na jedné straně stabilizace populace, přeměna rekreace na trvalé bydlení,



podpora ekologické zemědělské výroby a na druhou stranu třeba strategie lepší organizace veřejné dopravy. Při zpracování tohoto typu strategie je však velmi důležité vždy jasně vymezit, zda máme v textu nebo v jednotlivých vizích na mysli spíše krátkodobé odstranění aktuálního problému, nebo zda máme na mysli dlouhodobý cíl zaměřený na rozvoj celého řešeného území.

Výše uvedený příklad změny organizace veřejné dopravy totiž může na jedné straně představovat nástroj pro uskutečnění dlouhodobé strategie zaměstnanosti a sociální stability v mikroregionu a na druhé straně může být sám o sobě strategickým krátkodobým cílem, jehož nástroji jsou potom změny provozovatele veřejné dopravy, nákup vlastních mikrobuseů nebo ovlivnění jízdních řádů a změny četnosti spojů a linek.

Střednědobé strategie rozvoje jsou zaměřeny na řešení částečných problémů a témat a mají za cíl umožnit další rozvoj regionu. I ve střednědobé strategii rozvoje je však nutné sledovat další dílčí časové horizonty a diskutovat změny, ke kterým v rámci těchto vymezených časových rámců dochází. Tento typ strategie je vhodný pro formování sociálně ekonomické strategie venkovských mikroregionů.

### **Krátkodobé strategie**

Krátkodobé strategie jsou takové dokumenty, které předpokládají realizaci většiny nástrojů v horizontu do 5 let, respektive jsou zpracovávány na jedno volební období. Tento typ dokumentů je zpravidla orientován na velmi rychlé a zcela konkrétní opatření, která je nutné nebo vhodné v řešeném území uskutečnit. Krátkodobé strategie si zpravidla nekladou za cíl obecné změny existujících trendů a procesů, ale souborem zcela konkrétních rozhodnutí změnit stávající prostředí v řešeném území tak, aby bylo možné postupně nastolit příznivější trendy v dlouhodobém horizontu. Protože tyto strategie jsou velmi konkrétní, musí být také v navržených strategiích velmi konkrétní a velmi podrobné. Příkladem takových strategií může být například rozhodnutí o změně vnější prezentace úřadů veřejné správy a sjednocení této prezentace, změny ve využití některých obecních domů, případně prodej některých nevyužitých objektů či jasně definované a rychle proveditelné změny v přírodním prostředí (vyčištění vodoteče, rekonstrukce koupaliště, vybudování biokoridoru, označení cyklotras apod.).

Navržená zcela konkrétní rozhodnutí nebo realizace vytčeného cíle mohou být pochopitelně i nástrojem pro dosažení dlouhodobějších změn nebo trendů. Tento typ strategie si však neklade za cíl definovat přímo dlouhodobé cíle, ale konkrétními opatřeními v reálném čase změnit dosavadní situaci.

I přes relativně krátký horizont se však i v krátkodobých strategiích vyplatí stanovit si některé kratší časové horizonty. Jejich vymezení však již nebude vázáno na konkrétní datum, ale spíše na splnění určitých podmínek nebo na časové souslednosti jednotlivých kroků.

Krátkodobé strategie jsou používány především při formulaci strategie pro středně velká města nebo pro malé a relativně pevně propojené mikroregiony, které mají jasně identifikovatelné a společné problémy rozvoje.

## 15 Typologie území

---

Jednotlivé řešené mikroregiony se velmi liší jak svoji velikostí, tak i ekonomicko geografickou polohou vůči rozhodujícím centrům osídlení. Především u větších mikroregionů může uvnitř vymezeného řešeného území dále docházet k významným rozdílům v intenzitě využití území, k rozdílnému využití krajiny nebo k rozdílům třeba v ekonomickém postavení jednotlivých obcí. Je zřejmé, že problémy obcí, které leží v blízkosti významného města, a obcí na okraji řešeného území s nižší intenzitou veřejné dopravy, malým podílem ekonomických subjektů, ale například s intenzivním chatařením, jsou velmi rozdílné. Proto by měl každý strategický plán v rámci analýzy řešeného území vymezit také rozdílné typy řešeného území a tyto typy zohlednit při vypracování vlastních strategií rozvoje. Každý typ by měl být charakterizován významnými dominantními procesy. Vymezení hranic jednotlivých typů by mělo být provedeno na základě hranic obcí nebo hranic jednotlivých místních částí.

Způsob vymezení jednotlivých typů bude záviset především na možných variantách budoucího využití území. Na jedné straně je možné v řešeném mikroregionu například vymezit intenzivně využívané zemědělské oblasti, kde i nadále předpokládáme zemědělské využití území. Jiné oblasti budou v navržené strategii spíše orientovány na extenzivní využití nebo na ekologické zemědělství. Podobných typů území podle vhodnosti uplatnění některé z navržených strategií lze vymezit celou řadu.

Další způsob vymezení jednotlivých dílčích typů území v mikroregionu je možné provádět na základě polohy jednotlivých obcí vůči rozhodujícím komunikacím, nebo dopravním trasám a tím vlastně identifikovat intenzity využití území. Takto vymezené typy vycházejí spíše z vnějších sociálně ekonomických podmínek nebo z organizace hlavních funkčních vztahů uvnitř mikroregionu a nemají přímý vztah k navrženým strategiím rozvoje.

Vzhledem k tomu, že většina již vymezených svazků obcí na českém venkově je poměrně malá a patří do jednoho malého okresu – obce s rozšířenou působností, nelze použít další typ vymezení podle administrativně správní struktury. Tímto způsobem je možné pouze ve větších venkovských mikroregionech vymezit typy podle např. správních území pověřených obecních úřadů, případně podle obvodů obcí s rozšířenou působností. Jiný typ vymezení je možný podle správních území pro matriku nebo třeba bývalých farních obvodů jednotlivých far. Občas využívané kritérium pro vymezení dílčích území podle obvodů školní docházky již ztrácí na významu, protože rodiče často uplatňují svobodnou volbu základní školy. Všechna tato vymezení mají ovšem pouze doplňkový charakter.

V případě významně odlišných sociálně ekonomických vztahů v části území nebo rozdílných dominujících procesů, které se podílejí na formování hierarchické struktury vztahů mezi sídly v území, je možné vymezit pro tato speciální území samostatné strategie rozvoje. V rámci strategického plánu je tak možné vypracovat „speciální“ strategii pouze pro malé vymezené území. Tento postup se může uplatňovat především ve strategiích rozvoje venkovských mikroregionů, kde v části území je vysoká koncentrace víkendové rekreace v chatách, nebo pro části území, které jsou zařazeny do území národních parků nebo chráněných krajinných oblastí. Vymezení speciálního území, které má výrazně jiné znaky než ostatní území mikroregionu však také může naznačovat nevhodné vymezení řešeného území a tím i špatné vymezení celého mikroregionu.

Mnohem častějším přístupem je vypracování jednotných strategií rozvoje pro celé řešené území. Pro specifická nebo zvláštní území jsou v nich však uvedeny odpovídající programy nebo návrhy speciálních řešení.

Vymezení jednotlivých dílčích typů území v rámci jednoho většího venkovského mikroregionu nebo vymezení speciálních území v rámci mikroregionu je pochopitelně nutné projednat se starosty a dalšími aktivisty z jednotlivých obcí a případně upravit podle jejich připomínek. Na druhou stranu vymezení pro potřeby strategie nemůže mít vliv na vymezení správních území a nemůže omezovat zákonné podmínky rozvoje nebo výkonu některých správních činností.

Některé venkovské mikroregiony jsou vymezeny nespojitě. Znamená to, že obce, které jsou součástí mikroregionu, spolu nehraničí anebo jsou mezi nimi obce, které z jakéhokoliv důvodu odmítly spolupracovat na vzniku mikroregionu a nepodílejí se na práci svazku obcí. Bylo by chybou vypracovat takovou strategii rozvoje, která by řešila pouze mozaikovitě rozprostřené území a nezabývala by se i obcemi, které mají stejné nebo velmi podobné problémy a které leží ve stejném prostoru. Strategie mikroregionu by měla uvažovat i tyto zatím nespolupracující obce. Je však zřejmé, že obec, která se odmítá spolupodílet na práci mikroregionu, nebude schvalovat jeho strategii. Významným praktickým problémem je také shromáždění prostředků pro takovou strategii. Nespolupracující obce nebudou mít pochopitelně zájem se na strategii finančně spolupodílet. Mozaikovitě vymezené nebo nespojitě venkovské mikroregiony však signalizují problémy při spolupráci obcí a prosazení jednotné mikroregionální strategie.

## 16 Strategický plán MAS Podlipansko

---

V rámci zpracování této metodiky měli zpracovatelé možnost se aktivně podílet na přípravě a projednávání strategického dokumentu pro místní akční skupinu Leader ČR Podlipansko. Mikroregion Podlipansko je tvořen obcemi ve východní části Středočeského kraje, které jsou již sdruženy v celkem 3 svazcích obcí a to Pečecký region, Kouřimsko, Pod Chlumem a obcí Kostelec nad Černými Lesy.

Strategický plán s označením Integrovaná rozvojová strategie 2005-2015 a názvem Kvalita života byla vypracována společností E consulting s.r.o. Třebíč pod vedením Jana Fialy. Práce byla velmi důsledně zpracovávána pomocí komunitní metody a to za velmi aktivní účasti vedoucích představitelů mikroregionu.

Vlastní strategický plán je vypracován na celkem 50 stránkách a je rozdělen kromě úvodu do dvou hlavních částí – analýza (str. 4-24) a vlastní návrhová část dokumentu (str. 25 – 49).

Vlastní zpracování strategického dokumentu pro MAS Podlipansko předcházelo dřívější zpracování strategických dokumentů pro jednotlivé svazky obcí. Strategický plán pro MAS Podlipansko na tyto dokumenty podle vyjádření autorů navazuje, aniž by však v textu dokumentu komentoval nebo hodnotil jejich efektivnost a formy spolupráce. Na přípravě dokumentu se dále velmi aktivně podílela manažerka svazku Pečecký region Markéta Pošíková, která také byla neaktivnějším aktérem v průběhu přípravy a projednávání dokumentu.

V následujícím textu je uvedeno hodnocení předloženého strategického dokumentu, které bylo také předáno zadavateli dokumentu – MAS Podlipansko.

Hodnocení dokumentu je v části vize k dispozici na adrese [http://www.pecky.cz/region/dokumenty/mas\\_podlipansko\\_vize.pdf](http://www.pecky.cz/region/dokumenty/mas_podlipansko_vize.pdf) a také přílohou tohoto textu.

### 16.1 Úvod

Hodnocení dokumentu je zaměřeno především na jeho strategickou část a na propojení jednotlivých klíčových závěrů, které vyplývají z analytické části práce respektive ze závěrů jednání místních pracovních skupin.

Na hodnocení předloženého materiálu se podíleli studenti 4 a 5. ročníku studia sociální geografie a regionálního rozvoje Přírodovědecké fakulty UK, kteří se podrobně seznámili jak s principy a cíly tvorby rozvojových dokumentů pro mikroregiony a s principy programu Leader, tak i s hlavními rozvojovými problémy mikroregionu Podlipansko.

Vzhledem k postavení hodnotitelů je nutné považovat uvedené poznámky za spíše metodického rázu, které doplňují či v některých bodech rozšiřují návrh k předloženému textu.

Následující text vychází je také proto mnohem méně svázán místními konvencemi, realitou každodenního výkonu veřejné správy a není zatížen specifickými místními podmínkami (v kladném i záporném slova smyslu), které mohou podmiňovat nebo naopak omezovat jednotlivé rozvojové cíle nebo programy.

Hodnocení je vypracováno pro potřeby MAS a pro potřeby veřejného projednání navržené strategie.

## 16.2 Metodické poznámky

Z předloženého dokumentu je zcela zřetelné, že zpracovatel dokumentu v plné míře využil znalostí a schopnosti pracovat komunitní metodou práce a podařilo se mu poměrně úspěšně do analýzy řešení jednotlivých témat a problémů zapojit místní aktivní představitele a další aktéry lokálního rozvoje. Nejsme však zcela přesvědčeni, že autor strategie dostatečně využil potenciál místních představitelů a dalších spoluautorů strategie i v návrhové fázi, která je poměrně chudá.

Vlastní dokument se skládá ze 3 částí. Úvodní Sociogeografická analýza o celkové délce 16 stran textu včetně velkého množství obrázků, grafů, kartogramů a dalších vložených objektů je z hlediska obsahu velmi stručná. To však při nadbytečných a často zbytečně rozsáhlých analýzách v obdobných dokumentech nelze nutně považovat za chybu. V některých částech však stručnost přesahuje obvyklé meze. Kapitola Doprava se skládá z jedné věty ve znění :

„Region (zvláště jeho severní část) má dobré napojení na železniční trať Praha – Kolín a dálnici“. Nepředpokládáme, že by tento závěr byl pro kohokoliv v regionu objevný.

Kapitola Občanské vybavení tvoří pouze 4 kartogramy bez slova komentáře. V této části mohl autor zhodnotit rozložení a dostupnost jednotlivých druhů zařízení a uvést i další zařízení, které vzhledem k velikosti a hustotě osídlení v regionu postrádají.

Analýza postrádá shrnutí klíčových problémů a závěrů a nelze tak posoudit, zda zpracovatel jednotlivé závěry považuje za problematické, varující nebo naopak zda je považují za dobrý předpoklad nebo východisko pro další práci. V práci také chybí srovnání jednotlivých analytických závěrů s obdobnými výsledky za větší nebo srovnatelné územní jednotky. Autor dále nevyužil velmi kvalitní práce místní akční skupiny, která se mohla (měla) k jednotlivým zjištěným závěrům vyjádřit, zaujmout stanovisko a rozhodnout o budoucích prioritách dalšího rozvoje i v konfrontaci se závěry, které vycházejí z tvrdých statistických dat.

Nejcennější část práce pravděpodobně přináší týmová spolupráce místní akční skupiny při formulaci SWOT analýzy a dále při formulaci jednotlivých strategií. Facilitátorovi se podařilo zapojit do rozhodování a do týmové práce významnou část místních představitelů a aktivních občanů z MAS Podlipansko a proto následující kapitoly velmi podrobně a velmi věrně vypovídají o skutečné potřebě účastníků jednání o budoucím vývoji regionu. Jako každá práce zpracovávaná touto metodou je pochopitelně zatížena určitou dávkou subjektivismu. To vyplývá z diskuze v rámci jednotlivých pracovních skupin, kde jednotliví mluvčí se mohou prosadit v závislosti na své osobní průbojnosti a schopnosti rychle formulovat srozumitelné a stručné body resp. závěry. Právě jisté zatížení subjektivností výpovědí o regionu je dobře patrné na příložené SWOT analýze, která se zaměřuje na obecněji formulované a proto méně konkrétní závěry, které jsou jednak méně konfliktní a dále se na nich jednotliví účastníci jednání snadněji shodnou.

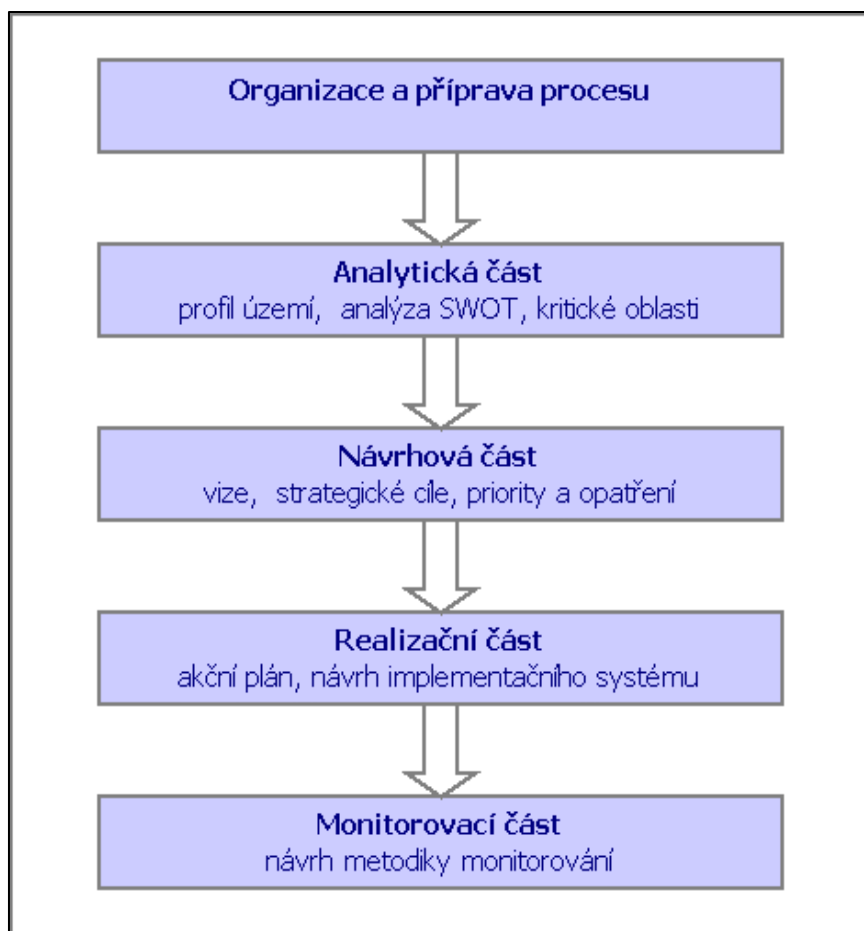
Budování SWOT analýzy metodou brainstormingu vede k provokativnímu přemýšlení jednotlivých účastníků strategického týmu nad možnostmi a omezeními rozvoje zkoumaného území, přináší však i některé rozporuplné závěry, které by bylo nutné v dalším textu komentovat. Namátkou autoři uvádí v části „Zdravé životní prostředí, infrastruktura“ jako silnou stránku Pestrost a skladba krajiny a naopak ve stejném oddíle je uvedena jako slabá stránka „málo lesů“, „málo zeleně v obcích i mimo obec“ a „stav zeleně a péče o zeleň v obcích“.

Za významnější problém takto budované SWOT analýzy je především to, že nahrazuje podrobnější analýzu jednotlivých prvků (funkčních složek v území), ale nepředstavuje syntetické a řádovostní shrnutí klíčových problémů a jejich uspořádání do vnitřně

konzistentního a strukturovaného systému. Komentář autora strategie zařazený za strategii neposkytuje z metodického hlediska možnost pro strukturaci jednotlivých výsledků strategie.

Klíčovou kapitolou každé strategie je především její návrhová část. Vlastní návrhová část pro strategii MAS Podlipansko představuje celkem 7 stran návrhu vize priorit a opatření. Autor ve strategii vymezuje celkem 5 klíčových priorit, aniž by v komentáři uvedl, proč právě takto definované priority tvoří hlavní páteř rozvoje Podlipanska. Při stanovení priorit, bývá zvykem, že se autoři opírají o identifikaci klíčových problémů a pokouší se je jednotlivými návrhy v regionu řešit. Protože analytická část nebyla ukončena syntetickými závěry s evaluací několika klíčových problémů, také priority představují velmi široce formulovaná tvrzení, která umožňují zajištění prakticky jakýchkoliv typů činností a aktivit. Priority tak ztrácejí svůj vlastní význam a stávají se spíše velmi obecně a široce formulovanými cíly s možností zapojení pod střechem priority jakoukoliv aktivitu v regionu. Priority neumožňují při rozhodování o rozvoji regionu orientovat aktivity na určité, pro region specifické nebo potřebné činnosti.

Priorita P1 je zaměřena především na rozvoj lidských zdrojů a permanentní a všestranné vzdělávání. Pro tuto prioritu jsou vymezeny celkem 3 opatření, která by měla mít za cíl zpřesňovat a jasněji vymezovat jednotlivé kroky, které je nutné k dosažení cíle priority splnit nebo zajistit. Bohužel, stejně tak jako jsou priority formulovány velmi obecně, jsou i jednotlivá navazující opatření obecná a nekonkrétní. V rámci jednotlivých opatření nejen v této prioritě, ale i v ostatních prioritách a jejich opatřeních a případně i podopatřeních by se měl uživatel strategického dokumentu zcela konkrétně dozvědět CO MÁ DĚLAT pro splnění jednotlivých kroků a cílů a dále JAK MÁ ZAJISTIT SPLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH CÍLŮ.



Opatření by tedy měla představovat již konkrétní návod na dílčí kroky, které mají jednotliví aktéři územního rozvoje (veřejná správa, podnikatelé, aktivisté a další) v konkrétním čase a v konkrétním místě učinit pro splnění dílčího cíle. Pravidlem bývá vypracování akčního plánu pro jednotlivá opatření.

Obrázek 44. Metodika přípravy strategického dokumentu

Jako velmi problematické se ukazuje především požadavek na pravidelnou dvouletou aktualizaci, který je sám o sobě pochopitelně správný. Autor strategie ale nenaznačuje nástroje jak hodnotit úspěšnost strategie, kde je možné považovat jednotlivá opatření za splněná a jak vlastně tato opatření plnit. V naznačeném textu zcela chybí monitoring jednotlivých opatření, stanovení kritérií pro splnění opatření nebo jiná hodnotící kritéria.

## **16.3 Stanoviska k jednotlivým opatřením**

### **16.3.1 Obecné poznámky**

Jednotlivé navržené priority a opatření rozvoje jsou velmi obecné. De facto je můžeme použít u 90% všech regionů v ČR. Jednotlivé priority a opatření jsou amorfní a odtažené od reality. Slova jako „snažíme se, usilujeme“ atd. jsou sice hezká, ale nevysvětlují jak se k danému stavu dopracujeme. Jedná se sice o strategii rozvoje, o vizi dalšího vývoje a budoucnosti regionu, ale vůbec zde není řečeno, jak daného stavu lze dosáhnout a jak jsou dané priority a opatření organizačně a finančně zabezpečené. Priority i opatření jsou podle našeho názoru velmi ambiciózní a jejich uskutečnění nevidíme jako příliš reálné.

### **16.3.2 Dílčí poznámky k jednotlivým prioritám**

#### **Priorita 1**

Rozvíjet vzdělávací centra a výuku jazyků či počítačových dovedností nemusí mít žádný význam, pokud o to nebude zájem. U vzdělávacích center je také nutné předem promyslet jak organizovat a finančně zajistit aktivity, které budou v jeho prostorách probíhat.

Aktivity zaměřené pro mládež bychom nespojovali do jednoho opatření s aktivitami i pro ostatní obyvatele, neboť se jedná o poměrně odlišné skupiny obyvatel. Aktivity by měly být dostupné všem, aktivity by měly pokrývat zjištěné aktuální a případně v perspektivě očekávané zájmy obyvatel regionu.

V rámci priority P1 – jako opatření bychom nenavrhovali pouze rozšíření aktivit na volný čas, ale také větší podporu a zázemí stávajícím aktivitám (ne všechny nové věci jsou dobré a co je to za vesnici bez dobrého Svazu dobrovolných hasičů).

#### **Doplnění opatření:**

- konání schůzí nejrůznějších zájmových organizací ve vzdělávacím centru, kde by měli zúčastnění občané MAS možnost seznámit se s připravovanými akcemi, do kterých by se mohli zapojit,
- prezentace těchto akcí na webových stránkách MAS Podlipansko a jejich krátká evaluace,
- provozování různých zájmových kroužků a volnočasových aktivit.

#### **Příklad doplnění jednotlivých opatření**

1.1. Zahájit činnost vzdělávacího centra a iniciovat založení komunitních škol jako základních článků vzdělávání dospělých na venkově, se zvláštním důrazem na výuku počítačových dovedností a cizích jazyků, zejména angličtiny.

## **Nutné kroky**

- Stanovení pravidel pro fungování vzdělávacího centra
- Nabídka spolupráce vzdělávacího centra a škol, možnost vytvoření společných projektů na vzdělávání dospělých i dětí
- Poradenská činnost vzdělávacího centra – možnosti, projekty, získání financí
- Tematicky zaměřené kurzy pro vedoucí spolků (podpora dalšího vzdělávání aktivních lidí)

## **Opatření 1.2**

Rozšířit a zkvalitnit aktivity trávení volného času zejména mládeže a seniorů a spojovat je v rámci regionu do sítě pokrývající region.

## **Nutné kroky**

- Finanční, organizační a technická podpora již zavedených spolků
- Motivace vedoucích a ostatních aktivních pracovníků spolků (ve formě finančních i nefinančních odměn)
- Pořádání soutěží s účastí obcí mikroregionu, participace existujících spolků (sportovci, rybáři, hasiči, popř. účast nově zřízeného jezdeckého klubu)
  - střídání obcí v pořádání
  - propagace
- klub seniorů - (diskuzní pořady – různá aktuální témata, literárně hudební podvečer, zájezdy a výlety)
  - další využití prostorů a možností vzdělávacího centra

## **Další možnosti na doplnění opatření**

### **Opatření 1.4.**

Zvyšování osvěty a informovanosti obyvatel týkající se zdravotního stylu.

- Pořádání dnů zdraví (školní akce, propagace výrobků zdravé výživy, akce „den na kole“

## **Priorita 2**

V prioritě 2 je zmínka jen o zemědělské výrobě, ale pro rozvoj MAS by bylo vhodnější přitáhnout firmy ze sféry průmyslu nebo služeb (možnost využití připravených průmyslových zón).

Podpora budování cyklotras a cyklostezek je moderní po celé ČR, je ale nutné si uvědomit, zda jsou pro tuto oblast vhodné (rovina bez výraznějších turisticky lákavých destinací). Cyklostezky je nutné budovat jako účelové komunikace mezi jednotlivými obcemi, které slouží místním obyvatelům pro denní nebo občasnou dojížděku za službami, dětí do škol nebo za přáteli. Cyklostezky nebudou mít turistický význam a pokud budou využity spíše pro přesun mezi atraktivnějšími centry cykloturistiky v Polabí (Poděbrady, Kersko) či na jihu regionu s spojením na Posázaví.



## Doplnění opatření:

### **Opatření 2.2**

Podporovat zavádění nových trendů zemědělské výroby se zaměřením na obnovitelné zdroje a na využití a zpracování bio-odpadů respektive produkce biomasy k výrobě energie.

Doporučujeme například

- podporovat zemědělské investice pro netradiční zpracování zemědělské produkce

MAS by mohla pomoci soukromým zemědělcům v získání dotací na vybudování zařízeních zpracovávající bioodpady. Konkrétní pomoc by spočívala v pomoci při výběru zpracovatele konkrétních projektů nebo také ve finanční spoluúčasti na zhotovení těchto projektů.

### **Opatření 2.3.**

Podpořit vznik a rozvoj regionálního trhu místních zemědělských a potravinářských výrobků.

MAS by mohla vytvořit vlastní „Podlipanskou“ značku potravinářských výrobků. Tuto značku by mohli využívat všichni výrobci potravin v regionu, kteří by splnili stanovené podmínky MAS (standardní podmínky platící v této sféře v ČR). MAS by poté tuto značku propagovala jako jeden ze svých symbolů.

## **Nové opatření**

### **Veřejná doprava - Privatizace tratě Pečky - Kouřim**

#### **Cíl:**

- zajistit převzetí regionální dráhy Pečky – Kouřim (výhledově i s navazujícími tratěmi) včetně odpovídajícího vozového parku a provozovat vlastní veřejnou dopravu přesně podle představ a potřeb regionu a případných víkendových či sezónních návštěvníků.

podrobnější rozpracování tohoto opatření v podobě konkrétní strategie

#### **Strategie:**

- 1) rozhodnutí o formě převzetí regionální dráhy (pronájem nebo odkoupení)
- 2) konkrétní jednání s odpovědnými institucemi (České dráhy, a.s., Správa železniční dopravní cesty, s.o., Středočeský kraj)
- 3) mikroregion bude provozovat přepravu osob podle svých potřeb s využitím pronajatých nebo vlastních vlakových souprav; o výhodnosti pronájmu resp. nákupu rozhodne speciální komise. Vzhledem ke složitostem právního prostředí v železniční dopravě v Česku mohou nastat následující dvě varianty:
  - a) pronájem infrastruktury (platba SŽDC, s.o. za používání infrastruktury)
  - b) odkup infrastruktury (nutné udržovat technický stav infrastruktury z vlastních prostředků)
  - c) jmenování odpovědného pracovníka mikroregionu pro správu
- 4) aplikace marketingových nástrojů – navrhnout takovou kombinaci nástrojů, aby co nejlépe vyhovovala potřebám a představám mikroregionu (hlavně cena a komunikace); uskutečnit najatá marketingová agentura
- 5) průběžné sledování úspěšnosti projektu a jeho aktualizace

#### **Harmonogram:**

cca 2007 – 2011

## **Další nové opatření**

Pro rozvoj Podlipanska dále doporučujeme vzhledem k roztržité struktuře jednotlivých významnějších podnikatelů v regionu především

- podporovat zlepšení a zkvalitnění práce orgánů veřejné správy jejich zlepšenou komunikaci vůči k místním podnikatelům.

Vzhledem k tomu, že velká část obcí mikroregionu Podlipansko nemá ani plynofikaci, ani vodovod, ani ČOV), navrhujeme:

- Doplnění základní technické infrastruktury na území obcí nad 500 obyvatel, které dosud některé sítě nemají.

## **Další náměty k prioritě 2**

- Seznámit (nejen) zemědělce s tím, jak znečišťují ŽP a proč současný stav není vyhovující (udržitelný). je tedy možné organizovat přednášky, vydat informační letáky apod. na téma např. vliv zemědělství na kvalitu ŽP - vhodné zejména pro žáky ZŠ – přednášky na toto téma (akce pro školy) poskytuje několik neziskových organizací (např.: středisko ekologické výchovy Chaloupky, Tereza).
- Seznámit místní neúspěšné zemědělce s možností pěstování energetických plodin – informovat je o státní podpoře pro tento typ produkce a o podobných jinde provedených změnách v hospodaření.
- Informovat občany o všech možnostech třídění odpadu v jejich mikroregionu a tím zvýšit podíl tříděného odpadu (uspořádat soutěž mezi obcemi v regionu). Zavést (podle možností) kontejnery na další tříděný odpad – tetrapaky, bioodpad, hliník atd.
- Zatravňování a zalesňování zemědělsky nevyužívaných ploch.

## **Vysvětlení těchto bodů:**

Vzhled krajiny a stav životního prostředí na Pečecku dominantně ovlivňuje zemědělská činnost. Zemědělství se obecně považuje za největšího znečišťovatele životního prostředí. Mezi nejpodstatnější dopady zemědělské aktivity na životní prostředí, které je v zemědělských regionech potřeba neustále sledovat, patří:

- znečištění podzemní vody způsobené například používáním průmyslových hnojiv a chemikálií, nesprávně skladovaným či používaným odpadem z živočišné výroby (keжда) atd.
- vznik tzv. šedé půdy v Polabí (degradovaná černozem pískey) způsobené nedostatečnou a nevyhovující péčí o půdní fond
- vodní a větrná eroze půdy způsobená vysokým zorněním zemědělské půdy
- existence odvodňovacích a zavlažovacích kanálů způsobujících vysoušení krajiny atd.
- existence nevyužívaných zemědělských areálů - agribrownfields
- rychlejší průběh a vyšší destruktivní síla povodňové vlny způsobené napřimováním toků a neexistencí břehové vegetace
- socialistické dědictví – vysoká aplikace prům. hnojiv apod.
- neexistence remízů a stromořadí působících jako hluková bariéra, větrná bariéra a lapač prachu a útočiště drobné zvěře, zvyšující biodiverzitu území intenzivním zemědělstvím silně narušenou,
- eutrofizace povrchových vod

Spíše za lokálního znečišťovatele životního prostředí na Pečecku můžeme považovat povrchovou těžbu stavebního kamene. Tato povrchová těžba je producentem prachu a hluku. Bez dopadu na životní prostředí není ani následný odvoz zpracovaného kamene nákladními automobily (emise, hlučnost, energetická náročnost atd.).

### **Priorita 3**

#### **Doplnění opatření:**

Ve strategii chybí především výraznější podpora podnikání s konkrétními kroky, jak podnikání podpořit. Proto navrhuje do strategie doplnit:

- uveřejňování všech nových informací pro podnikatele typu nabídky služeb, nabídky typů podpory, burza nápadů, disponibilní plochy. Prezentace prostřednictvím internetu a dále na veřejných vývěskách v obcích. Podmínkou úspěchu je pravidelná (týdenní) aktualizace.
- vytvoření katalogu investičních příležitostí pro podnikatele a případně i seznam dostupných pozemků vhodných pro malé a střední investice
- příprava nových ploch (průmyslových zón) pro umožnění příchodu nových investorů.

Dále ve strategii není navržena např. podpora moderních komunikačních technologií (podpora IT), která nebyla nikde zmíněna. Zajištění kvalitního připojení k internetu a také vybudování kvalitního infosystému regionu (veřejně dostupný; ne pouze pro interní potřeby, infosystém by obsahoval informace z veřejné správy, ale také například aktuální dění v regionu).

Pokud v obecné prioritě je vůle zlepšit stav komunikací; pak by bylo asi logické jako opatření

- Zlepšení kvality místních komunikací (čerpání z rozpočtu kraje, z fondu dop. infrastruktury, strukturální fondy).

#### **Opatření 3.1.**

Poskytovat informace podnikatelům a neziskovým organizacím a zprostředkovávat místa podnikání zejména v nevyužívaných prostorách.

- Nástrojem by měla být společná marketingová strategie MAS. Obce by měli společně nabídnout levné pozemky, společnou prezentaci na webu, informační bulletiny. Financování zajistit z rozpočtu MAS

### **Priorita 4**

Měla by být specifikována podpora výstavby domů a bytů – zaměřit na nové obyvatelstvo nebo na zlepšení kvality bydlení stávajících obyvatel

#### **Doplnění opatření 4.2.**

Využít příležitostí zaměstnávání pracovníků s vyšší kvalifikací zejména na obcích, školách a v neziskových organizacích s pomocí podpory rozvojových programů.

- Dát prostor absolventům VŠ na pozicích ve školství, v neziskových organizacích, případná spolupráce MAS s VŠ

### Doplnění opatření:

- kromě výstavby nových domů se nabízí možnost bydlení i v přestavbách neobydlených, opuštěných objektů
- prezentování nových regionálních produktů na akcích pořádaných pod záštitou MAS Podlipansko

Pro oblast vzdělání navrhujeme doplnit:

#### **Opatření**

Rozvinutí spolupráce mezi Vzdělávacím centrem Pečky a školami za účelem zvýšení propojenosti znalostí o regionu (propojení znalostí vyučujících na školách s praktickými znalostmi hlavních představitelů MAS tak, aby žáci měli co nejvíce ucelený a realistický přehled o možnostech regionu, kde žijí). Takový program vyžaduje specifické přístupy ve výuce vhodně orientované na činnostech a dovednostech spojených se znalostmi regionu.

#### **Opatření**

Získat nové kandidáty na konkurzy na ředitele základních škol a získat nové učitele. Novými řediteli a učiteli by měli být lidé s novými nápady, novými postupy apod., kteří mohou pomoci zvýšit kvalitu škol v regionu a tím i zvýšit počet žáků v některých méně obsazených ZŠ v regionu. Se stávající strukturou vyučujících realizovat projektové formy výuky zaměřené na hlubokou znalost a prožitek z vlastní práce pro mikroregion.

#### **Opatření**

##### **Podpora rozvoje bydlení**

##### **Cíle:**

- Vyčlenění vhodných ploch na novou výstavbu (územní plány)
- Vybudování (dobudování) chybějící infrastruktury v navrhovaných plochách
- Marketing ve spolupráci s developerem při prodeji zainvestovaných stavebních parcel pro novou výstavbu

##### **Strategie:**

- 1) definice rozvojových ploch v ÚP obcí (soupis za MR na www stránkách Peček), podle možností konkretizovat počet stavebních parcel v souladu s představami vedení obcí
- 2) příprava infrastruktury:  
veřejné zdroje (obce, mikroregion Pečecko, MAS Podlipansko, Středočeský kraj, strukturální fondy EU) financování prostřednictvím veřejných & soukromých zdrojů (stavební firmy, realitní kanceláře apod.)
- 3) marketing ploch – dokonalé sladění nástrojů marketingového mixu (uskuteční případný soukromý investor, resp. najatá marketingová agentura)
- 4) průběžné sledování úspěšnosti projektu a jeho aktualizace

Harmonogram:

cca 2007 – 2016

## **Priorita 5**

### **Opatření 5.4.**

Informovat v regionu o zajímavých lidech, činech, spolcích a akcích.

- Vznik regionálního periodika (měsíčník např. „Naše Podlipansko“), které by informovalo o viz 5.4, náklady na výrobu hradí MAS, cena cca. 10Kč, rozsah 10-15 stran, k dostání v regionálních obchodech, trafikách. Rubriky: aktivity MAS, kulturní akce, sportovní akce, lidé z regionu, okénko do historie obcí, Kam na výlet v regionu?, regionální inzerce, atd.

Nová opatření :

- zachování dobrého stavebně technického stavu místních kulturně-historických památek

### **Opatření změna myšlení, snaha naslouchat druhým**

- Setkávání obyvatel obcí MAS při sportovních a kulturních akcích

Cílem tohoto opatření je zvýšit zájem obyvatel regionu o společné aktivity a vzájemné poznání obyvatel v MR. Cílem opatření je tedy podpořit setkávání obyvatel různých obcí regionu na společenských akcích (např. fotbalový turnaj mužstev, které hrají rozdílnou okresní soutěž, hasičské soutěže, pohybové aktivity pro družstva odlišného věkového složení atd. . U podobných akcí je nutné si zjistit, zda o připravované akce bude zájem, a zajistit jim v předstihu dostatečnou propagaci.

### **Mimo priority**

Na rozdíl od tvůrců strategie se nedomníváme, že by blízkost Prahy byla pro mikroregion hrozbou (viz SWOT analýza) a strategii bychom proto rozšířili ještě o průřezové opatření:

#### **Opatření**

- Využití potenciálu Prahy pro rozvoj vlastního mikroregionu

## 17 Závěr

---

Zpracování strategie rozvoje mikroregionu představuje dlouhodobý úkol, který umožňuje dobře poznat spravované území, nabízí možnosti shrnutí vybraných zjištění a především nabízí možnosti pro uplatnění dlouhodobých strategických změn v celém území. Každá strategie představuje nabídku aktivit, které jsou zaměřeny na zlepšení sociálně ekonomického prostředí nebo jako pesimistická (varovná) strategie upozorňuje na možné důsledky současné nečinnosti nebo malé aktivity. Strategie sama o sobě však neznamená v žádném případě zlepšení. Každá strategie je pouze textem, který je doplněn více či méně zajímavými přílohami. Vlastní zlepšení situace v mikroregionu a odstranění většiny problémů rozvoje je možné pouze za předpokladu realizace některých strategických záměrů nebo strategických cílů.

Dobrá strategie musí jednak stručně analyzovat dosavadní vývoj, což zpravidla není příliš velký problém, ale musí i na základě shrnutí podstatných výsledků analýzy nabízet variantní řešení dalšího rozvoje a nabízet konkrétní nástroje a kroky, jak dosáhnout popsanych cílů. Pokud se ve strategii dočteme, že je možné výrazně zlepšit současnou situaci v mikroregionu a na mnoha dlouhých stránkách budeme číst o možné skvělé budoucnosti, aniž bychom se ovšem dozvěděli jakými nástroji a za jakou cenu se k vysněné budoucnosti dopracujeme, pak je velmi pravděpodobné, že takovou strategii, byť by byla i velmi reprezentativní, nikdy nebudeme používat. Na druhou stranu stručná strategie, která jasně formuluje konkrétní cíle, které je možné dosáhnout a to především vlastními prostředky a za omezené pomoci vnějších zdrojů je dokumentem, který může být postupně realizován. Pokud je text strategie doplněn i konkrétními nástroji, jak je možné zlepšit současný stav a jsou i uvedeni aktéři, kteří mohou uvedené nástroje uplatnit, pak má strategie šanci, že bude v regionu žít a že se bude v příštím období realizovat.

Žádná strategie není dogma. Body, které strategie uvádí, navržené nástroje, postupy nebo třeba finanční rámce mohou představovat pro uživatele pouze soubor doporučení a možností, které je vhodné, nikoliv však nutné bezesbýtku použít. Pokud se v průběhu realizace strategie objevují nové možnosti nebo nové směry rozvoje mikroregionu, není problémem některé dříve ve strategii uváděné nástroje nepoužít a orientovat se na nové možnosti. Strategie není neměnná. Naopak každá strategie by měla být podrobena po roce nebo po dvou letech kritickému zhodnocení a měla by být aktualizována.

Jednotlivé uvedené metody přípravy strategických dokumentů představují varianty dvou základních přístupů. V praxi pochopitelně velmi často dochází k jejich větší či menší kombinaci a k prosazování takových strategií, které využívají pozitivní znaky z obou uvedených strategií. Mezi skutečně zpracovanými strategickými dokumenty neexistuje žádný, který by bezesbýtku naplnil důsledně všechny znaky modelové strategie tak, jak byla v tomto textu popsána. Při zpracování konkrétního dokumentu pro vymezené území je vždy nutné upravovat zvolenou metodiku zpracování podle místních podmínek, znalosti prostředí a mimo jiné i ochotě místních představitelů ke spolupráci.

Žádná úspěšná strategie není formalizovaný a uzavřený dokument. Dobrá strategie musí nabídnout konkrétní řešení pro konkrétní aktéry mikroregionálního rozvoje nebo pro představitelé obcí. Aby strategie mohly být úspěšná, je nutné se s jednotlivými body strategie podrobně v etapě její přípravy seznamovat a spolupodílet se na její formulaci. Strategie, která vznikla za aktivní spoluúčasti starostů a dalších místních osobností, bude zcela jistě velmi úspěšná a dokonce i tehdy, pokud některé závěry navržené strategie se budou postupně měnit nebo upravovat. Je větší chybou podcenit komunikaci při přípravě strategie než uvedení konkrétních chyb v některých údajích nebo východiscích. Nevadí, pokud je ve strategii chybně uveden například počet obyvatel mikroregionu, počet rekreačních chat a chalup nebo

třeba počet lůžek v zařízení sociální péče (nejedná –li se o chybu v řádu), je však hrubou chabou strategie, pokud o strategii nikdo v regionu neví a zpracovává ji pouze úzký tým odborníků ve spolupráci s několika osobnostmi regionu. Představa, že starosta každý čtvrtek odpoledne sáhne na skříň a vyndá strategii se slovy „Tak co máme tento týden podle strategie dělat?“ je absurdní. To žádný starosta nebude dělat a má-li postupně naplňovat strategii, musí znát její rámcový obsah a směry a při každodenním rozhodování vždy zvážit i možnosti nebo hrozby pro uskutečnění dohodnuté strategie rozvoje.

I přes celou řadu obtíží při zpracování strategií mikroregionálního rozvoje a při nedostatku finančních prostředků na realizaci zajímavých i běžných záměrů jednotlivých strategií není nutné na strategické plánování zanevřít a nezabývat se možnostmi dlouhodobého sociálně ekonomického rozvoje jednotlivých oblastí. Ty regiony, které mají vytvořené strategie a které jsou připraveny na budoucí možnosti rozvoje, budou také schopny tyto nabídky lépe využít. Regiony, které zatím rezignovaly na přípravy koncepčních materiálů, budou mít problémy s využitím nabídek, které předpokládají vypracování takových strategických plánů.

## 18 Literatura

---

- Berman, N. L. (1998): Úspěšná česká města: Průvodce strategickým plánováním. BermanGroup, Praha, 49 s.
- Bičík, I. (2004): Dlouhodobé změny využití krajiny v Česku. Životné prostredie č. 2, STR. 81-85
- Bičík, I., Jančák, V. (2006): Transformační procesy v českém zemědělství po roce 1990, Pff UK, Praha, (v tisku)
- Bičík, I., Perlín, R., Šefrna, L. (2000): Rozvoj povodí Kocáby, Přírodovědecká fakulta UK, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Praha, 86 str.
- Blakely, E. J. (1994): Planning Local Economic Development. Sage Publications, Thousand Oaks, 343 s.
- Campbel, B. Rovný, B. (1993): Monitoring přírodního prostředí, Životné prostredie 27, č. 5, str. 257-258
- Cloke, P. J. (1983): An Introduction to Rural Settlement Planning, Methusen, London and New York, 380 str.
- Corksá deklaráce - Živý venkov, Venkovská Evropa - perspektivy pro budoucnost, Cork, 9. listopadu 1996
- Forman, R. T., Gordon, M. (1993): Krajinná ekologie, Academia, Praha, 583 str.
- Hampl, M. a kol (1997): Geografická organizace společnosti a transformační procesy v české republice, Pff UK, Univerzita Karlova, Praha, 394 str.
- Hampl, M., Müller, J., Perlín, R. (1996): Problems of Regional Development in the Czech Republic, Sborník konference EU, Toruň, 14 str.
- Kubeš, J. ed. (2000): Problémy stabilizace venkovského osídlení ČR, Jihočeská univerzita, České Budějovice, 164 str.
- Labounková V. a kol. (2004): Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů, výzkumná zpráva, Ústav územního rozvoje, Brno, 15 str.
- Ložek, V.: Development of the Present Landscape, Vesmír 69, č. 9, str. 517-524
- Navrátilová, A., Markvart, J. (1999): Programy rozvoje, strategické plány a jiné rozvojové dokumenty obcí ČR. Urbanismus a územní rozvoj 1/1999, s. 8 – 10.
- Newbury, P. A. R. (1980) A geography of agriculture, Estover,
- Patříčný, V., Váša, J. (1999): Integrované projekty venkovských mikroregionů. Veřejná správa 8/1999, s. 23 – 25.
- Perlín, R. (1993): Program obnovy vesnice - metodická publikace, Výzkumný ústav výstavby a architektury, Praha, 3 vydání, MZe ČR 1995, 100 str.
- Perlín, R. (1996): Local Government - Process of Rebuilding in the CR. In Acta Facultatis Rerum Naturalium Universitatis Comenianae - Geographica Nr. 37, Bratislava, str. 141 - 147
- Perlín, R. (2001): Typologie venkovského prostoru na příkladu obcí Středočeského kraje, in: Regionální a sociální rozvoj venkovských oblastí, ČZU, Praha, str. 106-121,
- Perlín, R. (2005): Spolupráce venkovských obcí - možnost nebo podmínka úspěchu, In: Agrární perspektivy XIV, Česká zemědělská univerzita, Praha ISBN 80-213-1372-2, str. 569-576



Perlín, R. (2005): Mikroregionální strategie jako nástroj rozvoje venkova v Česku (Microregional strategies as an instrument of rural development in Czechia ), in Acta Facultatis Rerum Naturalium Universitatis Comenianae Geographica, Supplementum No. 3 Bratislava, str. 445-455,

Reitschmiedová, A. (2005): Strategický a akční plán: Moderní nástroj řízení rozvoje obce a regionu. Veřejná správa 11/2005, s. 26 – 27.

Schneider, J. (2000): Strategie rozvoje mikroregionu. Moderní obec 4/2000, s. 9.

Vozáb, J.(1999): Strategické plánování rozvoje měst v České republice, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta Praha, 153 str.

## 19 Příloha

---

Návrhová část strategie rozvoje MAS Podlipansko

### **19.1 VIZE PRO PODLIPANSKO**

#### **Vize a specifikace strategických priorit pro roky 2005 -2015**

Motto: „Leader dělá lídry“

##### VIZE

###### **V regionu Podlipansko lidem stojí za to žít.**

Každý, kdo chce přispět má prostor a podporu. Lidi baví komunikovat, spolupracovat, pomáhat si a tvořit. Aktivní sousedství a partnerství se rozšiřují do všech stran. Uplatňují se všechny generace a využívá se potenciál mladých a seniorů, celoživotní vzdělání je přístupné všem

a v blízkosti místa, kde žijí.

Skupina pro místní akce buduje prostředí důvěry. Rozšiřuje prostor pro setkávání a komunikaci mezi generacemi, odstraňuje bariéry mezi zájmovými skupinami a zprostředkovává informace a zdroje. Naplňuje podmínky pro všestranný rozkvět regionu

**Na Podlipansku slunce svítí všem !**

### **19.2 Přehled priorit Strategie**

#### **Priorita 1**

Motivujeme občany regionu, aby našli odvahu a připojili se k místním lídrům, zejména pro práci s mládeží a seniory. Zvyšujeme dostupnost celoživotního vzdělávání s důrazem na získávání a rozvoj vůdčích osobností. Podporujeme zdravý životní styl vedoucí k všestrannému rozvoji jednotlivců i obcí.

#### **Priorita 2**

Usilujeme o zachování historického rázu zemědělské krajiny regionu s využitím moderních způsobů hospodaření. Pomáháme vytvářet hezké prostředí s typickými krajinnými prvky a charakteristickou architekturou českého venkova. Budeme posilovat odpovědnost občanů regionu při nakládání se zdroji a zacházení s odpady.

#### **Priorita 3**

Vytváříme prostředí k široké informovanosti občanů. Stavíme na skutečnosti, že informovaný občan je základním článkem komunitního života i řízení obce. Využíváme malých vzdáleností mezi obcemi pro optimalizaci a vzájemné sdílení služeb. Vytváříme tlak na správné fungování státní správy, krajských i místních samospráv v regionu zejména s ohledem na bezpečnost obyvatel, kvalitu pozemních komunikací, dopravní značení a dopravní obslužnost.

#### **Priorita 4**

Využitím schopností a nápadů místních lidí a firem chceme vytvořit nové regionální produkty, které probouzejí zájem o život v regionu, atraktivní pro obyvatele i návštěvníky, s cílem podpořit příliv nových obyvatel a udržet finanční zdroje na území. Podporujeme stavbu bytů a rodinných domů v souladu se schválenými územními plány a urbanistickými studiemi obcí.

## **Priorita 5**

Podporujeme proaktivně a pozitivně myslící lidi a vytváříme příležitosti k činnostem pěstujícím vztahy mezi lidmi i k regionu. Učíme se vzájemné toleranci, naslouchání, komunikaci a diskusi prostřednictvím komunitní práce. V rámci Podlipanska představujeme a udržujeme významné místní tradice a památky. Zakládáme nové regionální tradice, jejichž nositeli se stávají převážně mladí.

### **19.3 Opatření**

#### **Priorita 1**

Motivujeme občany regionu, aby našli odvahu a připojili se k místním lídrům, zejména pro práci s mládeží a seniory. Zvyšujeme dostupnost celoživotního vzdělávání s důrazem na získávání a rozvoj vůdčích osobností. Podporujeme zdravý životní styl vedoucí k všestrannému rozvoji jednotlivců i obcí.

##### **Opatření 1.1**

Rozběhnout vzdělávací centra a iniciovat založení komunitních škol jako základních článků vzdělávání dospělých na venkově, se zvláštním důrazem na výuku počítačových dovedností a cizích jazyků zejména angličtiny.

##### **Opatření 1.2**

Rozšířit aktivity nabízející kvalitní trávení volného času zejména mládeže a seniorů a spojovat je v rámci regionu do sítě pokrývající region.

##### **Opatření 1.3.**

Nabízet příležitosti pro sdílení dobré praxe a možnost výměny zkušeností a informací mezi obcemi, školami a dalšími subjekty.

#### **Priorita 2**

Usilujeme o zachování historického rázu zemědělské krajiny regionu s využitím moderních způsobů hospodaření. Pomáháme vytvářet hezké prostředí s typickými krajinnými prvky a charakteristickou architekturou českého venkova. Budeme posilovat odpovědnost občanů regionu při nakládání se zdroji a zacházení s odpady.

##### **Opatření 2.1.**

Podporovat zpracování studií regionu.

##### **Opatření 2.2.**

Podporovat zavádění nových trendů zemědělské výroby se zaměřením na obnovitelné zdroje a na využití a zpracování bioodpadů.

##### **Opatření 2.3.**

Podpořit vznik a rozvoj regionálního trhu místních zemědělských a potravinářských výrobků.

##### **Opatření 2.4.**

Motivovat a vytvářet programy pro zlepšení vzhledu obcí a ploch v obcích i mezi obcemi.

##### **Opatření 2.5.**

Pozemkové úpravy a územní plány dělat s ohledem na strategie obcí a regionu tak, aby byla zajištěna prostupnost krajiny. Podporovat budování cest, naučných stezek, cyklostezek, hiposteze, biokoridorů, regionálních železničních tratí).

##### **Opatření 2.6.**

Podpořit udržení vody v krajině stavbou a rekonstrukcí rybníků a vodních toků, zavádět protizáplavová opatření, chránit zdroje pitné vody a podporovat hospodaření s vodou.

#### **Priorita 3**

Vytváříme prostředí k široké informovanosti občanů. Stavíme na skutečnosti, že informovaný občan je základním článkem komunitního života i řízení obce. Využíváme malých vzdáleností mezi obcemi pro optimalizaci a vzájemné sdílení služeb. Vytváříme tlak na správné fungování státní správy, krajských i místních samospráv v regionu zejména s ohledem na bezpečnost obyvatel, kvalitu pozemních komunikací, dopravní značení a dopravní obslužnost.

#### **Opatření 3.1**

Poskytovat informace podnikatelům a neziskovým organizacím a zprostředkovávat místa podnikání zejména v nevyužívaných prostorách.

#### **Opatření 3.2**

Podporovat efektivní systémy poskytování sociálních a zdravotních služeb v regionu (komunitní plánování).

#### **Opatření 3.3**

Iniciovat vznik a komunitní projednání rozvojových strategií a jejich vzájemnou návaznost.

### **Priorita 4**

Využitím schopností a nápadů místních lidí a firem chceme vytvořit nové regionální produkty, které probouzejí zájem o život v regionu, atraktivní pro obyvatele i návštěvníky, s cílem podpořit příliv nových obyvatel a udržet finanční zdroje na území.

Podporujeme stavbu bytů a rodinných domů v souladu se schválenými územními plány a urbanistickými studiemi obcí.

#### **Opatření 4.1**

Zajistit fungující systém vzdělávání a předškolní výchovy dětí včetně případné školní dopravy.

#### **Opatření 4.2.**

Využít příležitostí zaměstnávání pro pracovníky s vyšší kvalifikací zejména na obcích, školách a v neziskových organizacích s pomocí podpory rozvojových programů.

#### **Opatření 4.3**

Navazovat kontakty v zahraničí pro využití ověřené dobré praxe.

### **Priorita 5**

Podporujeme proaktivně a pozitivně myslící lidi a vytváříme příležitosti k činnostem pěstujícím vztahy mezi lidmi i k regionu. Učíme se vzájemné toleranci, naslouchání, komunikaci a diskusi prostřednictvím komunitní práce. V rámci Podlipanska představujeme a udržujeme významné místní tradice a památky. Zakládáme nové regionální tradice, jejichž nositeli se stávají převážně mladí.

#### **Opatření 5.1.**

Podporovat osobnostní a občanské regionální vzdělávání netradičními formami s vysokou mírou motivace

#### **Opatření 5.2.**

Zlepšovat sousedské vztahy s využitím programů „přes generaci“

#### **Opatření 5.3.**

Navazovat partnerství s českými i zahraničními regiony, pro zvýraznění a sdílení regionální identity a jedinečnosti.

#### **Opatření 5.4.**

Informovat v regionu o zajímavých lidech, činech, spolecích a akcích.