

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

FILOZOFICKÁ FAKULTA

ÚSTAV ROMANISTIKY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**PŘÍSTUPY K TVORBĚ STRATEGIÍ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE NA
PŘÍKLADĚ MIKROREGIONU „ZÁLESÍ“ A MĚSTA HUMPOLEC
(KOMPARATIVNÍ ANALÝZA)**

Vedoucí práce: Mgr. Michal Vančura, Ph.D.

Autor práce: Radka Faranová

Studijní obor: FJEMO

Ročník: 3.

2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Přístupy k tvorbě strategií regionálního rozvoje na příkladě mikroregionu „Zálesí“ a města Humpolec jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Michalu Vančurovi, PhD. za pomoc, odborné vedení a cenné rady, které mi při tvorbě této bakalářské práci poskytl.

Velmi také děkuji Zdeňce Augustové, pracovníci MěÚ v Humpolci – obor regionální rozvoj, za odborné konzultace a za poskytnutí užitečných materiálů.

Největší poděkování patří mojí rodině, která mi studium na vysoké škole umožnila a po celou dobu mě podporovala.

ANOTACE

Bakalářská práce s názvem „Přístupy k tvorbě strategií regionálního rozvoje na příkladě mikroregionu „Zálesí“ a města Humpolec (komparativní analýza)“, se skládá ze dvou částí. První část – Strategické plány v územním plánování - popisuje strategické plány a strategické plánování, tzn.: jak jsou strategické plány pořizovány, jakou mají strukturu a jejich následnou realizaci, monitoring a aktualizaci. Druhá část – Komparace strategických dokumentů v regionu Humpolecka - je již zaměřená na tři vybrané strategie rozvoje zpracované v rámci města Humpolce a obcí v jeho spádové oblasti. Jedná se o Strategický plán rozvoje města Humpolec, Strategii rozvoje mikroregionu Zálesí a Strategický plán LEADER - Humpolecko. Jejím úkolem je komparativně analyzovat některé části všech vybraných strategických plánů.

ABSTRACT

The bachelor's thesis, with the title „Approaches to the Formation of Regional Development Strategies, as demonstrated on an example of Micro-region „Zalesi“ and of the town of Humpolec (a Comparative Analysis)“, consists of two parts. The first part called the Strategic plans in the territorial planning discloses strategic plans and strategic planning, i.e. how the strategic plans are being purchased, what are their structure, and their follow-up realization, monitoring and updating. The second part called the comparison of the Strategic plans in the region “Humpolecko” is actually already focused on three selected strategies created in terms of the town of Humpolec and communities falling within its municipality. They consist of the Strategic plan concerns the Development of the town of Humpolec, The Strategy of the Development of the Micro-region „Zalesi“, and the Strategic Plan LEADER – “Humpolecko”. Its goal is to comparatively analyse some parts of all of the selected strategic plans.

OSNOVA:

I. ÚVOD	7
II. STRATEGICKÉ PLÁNY V ÚZEMNÍM PLÁNOVÁNÍ.....	9
II.1. Pořízení strategického plánu	13
II.1.1. Zadání strategického plánu	13
II.1.2. Strategické řízení – Zpracování a projednání strategického plánu	16
II.2. Struktura strategického plánu	25
II.2.1. Analytická část	26
II.2.2. Strategická (návrhová) část	30
II.2.3. Implementační část a finanční rámec	31
II.3. Realizace a monitoring strategického plánu	34
III. KOMPARACE STRATEGICKÝCH PLÁNŮ V REGIONU	
HUMPOLECKO	37
III.1. Strategický plán rozvoje města Humpolec	37
III.2. Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí	39
III.3. Strategický plán LEADER – Humpolecko.....	42
III.4. Komparativní analýza vybraných strategických plánů	45
III.4.1. Území	45
III.4.2. Zpracovatel	52
III.4.3. Zpracování	54
III.4.3. Srovnání strategické části - Priority, cíle a opatření	56
III.4.4. Srovnání SWOT analýz	60
III.4.5. Finanční zdroje	62
III.4.6. Práce se strategickými plány	64
IV. ZÁVĚR	65
V. LE RÉSUMÉ	67
VI. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
VII. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	73
VIII. PŘÍLOHY	75

I. ÚVOD

Se strategickým plánováním se setkáváme neustále například při každodenním řízení naší domácnosti. Slovo strategie ale můžeme v dnešní době slyšet i v souvislosti např.: s počítačovými hrami (strategické hry), v historických knihách (strategie boje) a jinde. Strategicky plánují i organizace a instituce, počínaje podnikem, přes obec, město, kraj a stát až po mezinárodní společenství typu EU. Zde je zapotřebí kvalitního strategického plánování, protože se nakládá s velkým množstvím peněz z veřejných či soukromých rozpočtů. Díky kvalitním strategickým dokumentům získává v současné době celá řada regionů, měst a obcí možnost čerpat dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtů krajů, z fondů EU a dalších.

Právě tyto podněty vedly ke zpracování předkládané bakalářské práce s názvem „Přístupy k tvorbě strategií regionálního rozvoje na příkladě mikroregionu „Zálesí“ a města Humpolec (komparativní analýza)“, která se zabývá tvorbou strategických plánů a strategickým plánováním.

Cílem této bakalářské práce by mělo být přiblížení obecných přístupů ke strategickému plánování v ČR na obecní, mikroregionální a regionální úrovni. Tzn. co je to strategické plánování, jak a proč jsou vytvářeny strategické plány a jaká je jejich struktura. Dalším předpokládaným cílem je rozbor a následné zhodnocení vybraných strategických plánů v rámci regionu Humpolecka. Jedná se o Strategický plán rozvoje města Humpolec, Strategii rozvoje mikroregionu Zálesí a Strategický plán LEADER – Humpolecko, které jsou dostupné na internetových stránkách města Humpolec a regionu Humpolecka a v tištěné formě na MěÚ v Humpolci. V práci by měl být kladen důraz také na participativní proces, neboli jak mohou sami obyvatelé přispět při zpracování nových strategického plánu, nebo aktualizaci těch stávajících a zlepšit tak úroveň jejich města, mikroregionu a regionu.

Nejprve budou sesbírány a nastudovány vhodné dostupné materiály. Pro vytvoření první části bakalářské práce, s názvem Strategické plány v územním plánování, budou využity zejména metodické příručky a jiné publikace např.: Ministerstva místního rozvoje, Ministerstva zemědělství nebo Centra pro komunitní plánování a jednak webové stránky týkající se problematiky regionálního rozvoje a tvorby strategií regionálního rozvoje. Poté bude zpracována druhá část, jejíž text bude koncipován jako komparativní analýza jednotlivých vybraných bodů strategických

dokumentů v rámci regionu Humpolecka. V této části práce budou využity kromě výše uvedených zdrojů také odborné konzultace Zdeňky Augustové (pracovnice MěÚ Humpolec a administrativní pomocnice Místní akční skupiny pro Humpolecko). Následně budou vytvořeny přílohy a nakonec bude zpracováno resumé ve francouzském jazyce a dvojjazyčný (česko-francouzský) glosář. Při tvorbě glosáře a resumé budou využity překladové slovníky.

II. STRATEGICKÉ PLÁNY V ÚZEMNÍM PLÁNOVÁNÍ

Strategický plán (strategie) je nejzákladnějším ověřeným krokem a moderním nástrojem vhodným pro rozvoje obcí, svazků obcí nebo místních akčních skupin, které mají přijatelný sociální a ekonomický kapitál pro kooperaci a kde představitelé veřejné správy, podnikatelé a občané mají vůli spolupracovat na řešení společných problémů. Z tohoto pohledu je zpracování strategií jen přípravnou fází, která by měla iniciovat koncepční a na dlouhodobé cíle zaměřenou sociální, ekonomickou a environmentální politiku dané oblasti. Strategie je souhrnný a ucelený záznam učiněných rozhodnutí o tom, že vykonáme to, ale upustíme od něčeho jiného, protože nikdy nelze, přestože bychom využili všech možných dostupných prostředků, uspokojit všechny požadavky. Je tedy třeba vybírat jen ty záměry, které jsou v zájmu většiny, cenově i jinak dostupné a zejména reálné na vybraném území. Strategie nemá být jen soubor nesplněných přání, ale takový dokument, který umožní místní správě, aby ho v příštím konání racionálně zrealizovala. Strategie musí mít předpoklad maximálního využívání zdrojů a potenciálu místních subjektů a výhod daných polohou, a proto je nasnadě, aby byli tvůrci strategie s daným územím a jeho potenciálem dobře seznámeni.¹

Každé území má své problémy a nedostatky. Aby se ale tyto problémy začaly nějak řešit a přistoupilo se k tvorbě strategie, je nezbytné, aby o to lidé projevíli zájem. A to nejen zastupitelé a starosta dané obce, ale i její obyvatelé. Ale aby lidé o vytvoření strategie měli zájem, je potřeba je seznámit s tím, co to strategie je, jak do ní mohou zasahovat, za jakých podmínek je realizována a další s ní spojené informace. Strategický plán lze uceleně popsat jako střednědobý rozvojový dokument, který umožňuje jednak jasně identifikovat klíčové problémy a nalézt nástroje, jak tyto problémy postupně odstranit. Není to živý dokument, který musí být celý povinně realizovaný, ale je brán jako důležitý podkladový materiál při uskutečňování rozvojových projektů a využívání některých forem dotací. Při jeho vypracovávání je nezbytná týmová spolupráce odborníků a konzultantů z různých oborů, aby se využili jejich znalosti a zkušenost. Je vhodné je rozdělit do skupin podle jednotlivých

¹ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů*. MMR, Brno: Ústav územního rozvoje, 2009. s. 21.

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. *Strategický plán mikroregionu – metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. Praha: Univerzita Karlova, 2006. s. 24.

KRAMARZOVÁ, Małgorzata, TOPIŃSKI, Piotr. *Řízení venkovské obce - sborník*. Škola obnovy venkova, Praha/Libčevs 1999.s. 21 až 22.; www.mvcr.cz [cit. 2010-01-07]

problémových řešených oblastí: hospodářství, zaměstnanost, doprava, dopravní a technická infrastruktura, občanská vybavenost, regionální marketing a podpora investování, životní prostředí a přírodní zdroje, sociální rozvoj, vzdělanost a další.²

Strategické plánování se snaží řešit problémy dlouhodobě a komplexně a pomáhá při nich dosáhnout shody pro všechny zúčastněné. Umožňuje co nejlépe využívat zjevné i skryté finanční, lidské a další zdroje. Nechce od stávajících cílů odvozovat podobu území, ale právě naopak od cílů odvozuje žádoucí podobu území. A neomezuje se pouze na podobu a cíle daného území, ale i na jeho další vývoj. Proces strategického plánování ani strategický plán jako dokument však nejsou koncem, ale pouze začátkem dlouhé a ne vždy jednoduché cesty, po které obec, mikroregion, kraj nebo jiný typ společenství musí procházet, aby se mohl rozvíjet směrem k udržitelnosti, vyrovnanosti a stabilitě. Strategický plán nižšího územního celku je vázán na územní programové dokumenty vyššího územního celku. Rozvoj strategické plánování v rámci veřejné správy započal poměrně nedávno. V 80. letech 20. století jsou poprvé uplatňovány strategické dokumenty při regulaci ekonomického a sociálního rozvoje měst zejména ve Velké Británii a následně i v dalších západoevropských zemích. Strategické plánování se postupně vyvinulo jako samostatný obor vedle územního plánování a nyní formuluje předmět své činnosti jako hledání nástrojů, které mají vliv na rozvoje jednotlivých činností. Územní plán je zaměřen spíše na definování účelného využití ploch, jinak řečeno na rozhodování o území. Počátkem 90. let vzniklo v odborné literatuře velké množství odborných studií zaměřených na určení jednotlivých subjektů sociálního a ekonomického rozvoje a na možnosti kooperace mezi nimi. Mezi výše uvedené patří například: Blakely (1994), Hall (1992), Chisholm (1990), Wong (1998) a další, kteří označují subjekty a nástroje místního rozvoje a tvoří metodologickou a teoretickou bázi strategického plánování. V České republice vznikla v druhé polovině 90. let a především v následujících letech celá série teoreticko-metodologických textů naznačujících přístupy ke strategickému plánování a zavádějících české názvosloví. Mezi první studie vznikající především z příkladů strategických plánů měst, které se v

² LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.7 až 8.

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 9.

PERLÍN, Radim a kol. *Vesnice. Program obnovy vesnice*. Metodická publikace. Vydavatelství VÚVA, Praha 1993. s. 8.

KRAMARZOVÁ, Małgorzata, TOPIŃSKI, Piotr. (1999). s. 21.

BROTÁNEK, Aleš, TŮMA, Miroslav, PLOS, Jiří. *Odpovědné (územní) plánování správy venkovských obcí a mikroregionů*. Škola obnovy venkova, Libčevy 1998. s. 3.

té době začínaly zpracovávat, patří například Úspěšná česká města společnosti Berman group (1999). Další dokument určený pro tzv. „strategie rozvoje“, který se nesoustředí pouze na plánování rozvoje města či regionu, ale zabývá se i investičními strategiemi pro obce nebo strategiemi pro neziskové organizace je metodický text pro rozvoj měst od Rektora, Šelešovského a kol. (1999). Na tvorbu strategií pro venkovské oblasti se poprvé obrací pilotní projekt Ministerstva Zemědělství ČR Rozvoj povodí Kocáby zpracovaný pro Výzkumný ústav ochrany půd Přírodovědecké fakulty UK (Bičík, Perlín, Šefrna, 1999). Existuje spousta dalších významných dokumentů, ze kterých se v současnosti čerpá, nebo se na ně navazuje.³

Strategie se dají dělit do 2 skupin – *podle území a podle časového rámce*. Strategie regionálního rozvoje je dle zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře 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 vypracovávání regionálních programů rozvoje“.⁴

Druhy strategických plánů podle území je možné rozdělit na strategie:

- obecní úrovni (Strategie obce nebo města),
- mikroregionální úrovni (Strategie mikroregionu),
- regionální úrovni (Strategie rozvoje kraje a Strategie rozvoje oblasti „x“ kraje)
- národní úrovni (Strategie ČR).^(8 – str. 5)

Strategie obce nebo města – strategický plán, který formuluje strategické cíle na zvolené období a přesně vytyčuje rozvojové priority ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a způsob financování a implementace. Zpracovávání takovéto strategie je pouze v rámci jedné obce nebo města příslušným úřadem, nebo externím zpracovatelem (odbornou firmou). Mezi takovéto strategie patří například: Strategický plán města České Budějovice 2008 – 2013, Strategický plán rozvoje města Humpolec. **Strategie mikroregionu** – základní strategický dokument pro svazek obcí, který určuje další rozvoj mikroregionu na vymezené období. Jeho zpracování je v režii

³ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 31.

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 7 a 8.

KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. *Místní Agenda 21 – informace, postupy, kritéria*. Ministerstvo životního prostředí, ve spolupráci s Pracovní skupinou RVUR pro MA21, 2006. s. 23.

⁴ Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje §2

Strategický plán obce a mikroregionu (SROP) – metodická příručka. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická. Ostrava, 2006. s. 5.

Valné hromady mikroregionu, popřípadě odborné firmy, se spoluúčastí zastupitelů jednotlivých členských obcí a jejich občanů. Například: Strategický rozvojový plán mikroregionu Lužnice. **Strategie rozvoje kraje** – základní strategický dokument, který orientuje další rozvoj kraje na určené období. Její vypracovávání je velmi podobné jako u strategie mikroregionu. Příklad: Strategie rozvoje Jihomoravského kraje. Nebo **Strategie rozvoje oblasti „x“ kraje** – dílčí „nepovinný“ strategický dokument, který směřuje následný rozvoj dané oblasti kraje (hospodářství, inovační podnikání, vzdělávání apod.) na vymezené období. **Strategie ČR** – strategický plán české republiky, je definován zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje - upravuje postavení jednotlivých orgánů při zpracovávání a projednávání strategií. Příklad: Strategie regionálního rozvoje České republiky.⁵

Další členění strategických plánů je orientováno podle jejich časového rámce. Ještě před začátkem zpracování strategie musí být jasně stanoveno, na jak dlouhé období bude strategie stanovena. **Krátkodobé strategie** – jsou takové rozvojové dokumenty plánující uskutečnění všech nástrojů v horizontu do 5 let, tedy do konce jednoho volebního období. Je zde jasná orientace na velmi rychlé a konkrétní opatření, které je zapotřebí realizovat. Nejsou zaměřeny na dlouhodobější cíle. Příkladem vhodného využití takovéto strategie může být například jasně definované a rychle proveditelné změny v přírodním prostředí (rekonstrukce koupaliště a další). **Střednědobá strategie** – je dokument stanovený na období 5 – 10 let. Je zde možné kombinovat jak krátkodobé rychlé změny, tak i nastartování dlouhodobých procesů směřujících ke zlepšení socioekonomických podmínek. Střednědobé strategie rozvoje jsou zaměřeny na řešení částečných problémů a témat a jejich hlavní cíl je umožnit další územní rozvoj. A **dlouhodobá strategie** – je strategický dokument s horizontem naplnění nad 10 let. Dlouhodobé strategické plány jsou zaměřené na řešení dlouhodobých programů, snaží se určit trendy socioekonomického rozvoje na delší období a naopak neřeší aktuální nebo dílčí témata. Typickým příkladem dlouhodobé strategie jsou strategie rozvoje orientované na podporu rozvoje podnikání, tvorbu

⁵ *Strategický plán města české Budějovice*. Verze: 2008-15-08. 52 s.

Strategický plán obce a mikroregionu (2006). s. 5

ROSECKÝ, Daniel, *Strategický rozvojový plán mikroregionu Lužnice*. Pracovní verze 2000-12-01.

LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 8.

Strategie rozvoje Jihomoravského kraje. (2006). 58 s; *Strategie regionálního rozvoje české republiky*. MMR, Praha, 2006. 109 s.

zdravého životního prostředí apod. Takováto strategie v podstatě nikdy není přesně ukončena nebo zcela naplněna. Její cíle se zpravidla prosazují až za několik let.⁶

Strategické plánování není obecně zakotveno v legislativě ČR ani EU. Zpracovávání strategických dokumentů nemá jednoznačnou oporu ani v zákonech ani v jiných právních předpisech. Dílčí právní úpravy postavení strategických dokumentů výslovně neurčují jejich roli ani nestanovují jejich závaznost nebo neuvádějí rozsahu projednávání dokumentu. Proto je proces projednávání a schvalování nezávazný a jeho organizace je pouze na zpracovateli a pořizovateli. Ani strategický plán nikdy nemůže být závazný, jinými slovy vymahatelný, ale pouze iniciační. Na úrovni obcí jsou rozvojové dokumenty uvedeny v podobě programu rozvoje územního obvodu už od roku 1990 v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, kde je také ustanovena jedna ze základních kompetencí obecního zastupitelstva právo schvalovat program rozvoje obce. Tyto rozvojové dokumenty mají svůj původ v Programu obnovy vesnice. Strategické dokumenty jsou rámcově upravovány zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, což umožňuje jejich celkem volný a tedy i rozdílný výklad uplatnění. Tento zákon se už ale nezmiňuje o strategických dokumentech na dalších úrovních veřejné správy, např. na úrovni mikroregionů.⁷

II.1. Pořízení strategického plánu

Pořízením strategického plánu se rozumí zákonem stanovený postup, který je nutno dodržet, aby byla projednaná, schválená a vyhlášená strategie právně závazná.⁸

II.1.1. Zadání strategického plánu

Jestliže strategický plán zadává obec, řídí se zákonem o obcích č. 128/2000 Sb. Strategický plán je program rozvoje obce, který je uveden v pravomocích zastupitelstva obce, a proto i rozhodnutí o jeho zadání by mělo podléhat schválení zastupitelstva. Při zadání a projednávání jednotlivých fází strategie bude spolupráce snadnější, pokud se všechny politické směry v zastupitelstvu politicky shodnou. Jde-li o zadání strategického plánu pro širší oblast jako je mikroregion nebo region je nutné nejen ustanovit svazek obcí podle zákona č. 128/2000 Sb., ale také zajistit, aby všechny

⁶ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s.56 a 57.

⁷ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 8
PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s.11 až 13

⁸ BROTÁNEK, Aleš, TŮMA, Miroslav, PLOS, Jiří. (1998). s. 19.

zúčastněné obce chtěly strategii zpracovat a na zpracování se podílet. Následné kroky jako je výběr zpracovatele a uzavření smlouvy o vypracování dokumentu pak může zajistit podle dohody všech členů svazku jedna z jeho obcí. V případě, že je zpracování zadáváno orgány svazku, pak potřebné kroky směřující k zadání, projednání i schvalování musí být projednány kompetentními orgány svazku, kterým jsou většinou Rada svazku nebo Valná hromada.⁹

Zadavatel je podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, fyzická nebo právnická osoba, která při postupu zadávání veřejné zakázky, v tomto případě vypracování strategického plánu, dodržuje zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Zadavatel se podle kategorie dělí na veřejné, dotované a sektorové zadavatele. Veřejným zadavatelem může být stát (česká republika), státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek, nebo právnická osoba dle podmínek zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Dotovaným zadavatelem může být jakákoliv právnická nebo fyzická osoba pokud je zakázka z více jak 50 % hrazena veřejným zadavatelem, nebo jde o nadlimitní veřejnou zakázku. Sektorovým zadavatelem je osoba vykonávající některou z odpovídajících činností a současně tuto relevantní činnost vykonává na základě zvláštního či výhradního práva, nebo nad ní má veřejný zadavatel přímo nebo nepřímo dominantní vliv.¹⁰

O pořízení strategického plánu rozhoduje zastupitelstvo obce, nebo Valná hromada mikroregionu (regionu), která je definována ve stanovách jako zástupci obce nebo jednotlivých obcí v daném území. Je odpovědná za celý proces pořízení strategického plánu a za zveřejnění rozhodnutí o pořízení strategie na úřední desce na obecním úřadě. Na základě toho může veřejnost podávat své návrhy a náměty užitečné pro zpracování strategie písemně k manažerovi daného území.¹¹

Záměr je zpracováván manažerem. Musí zde být přesně popsána struktura a rozsah strategie, důvody pro její pořízení, její cíl a účel a jiné požadavky a podmínky, které vedou k procesnímu a kvalitativnímu zajištění této strategie. Při výběru zpracovatele se postupuje podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Aby bylo zpracování strategie co nejlepší, musí být vybrán

⁹ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s 20.

¹⁰ Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

<http://www.portal-vz.cz/Metodiky---stanoviska/Metodicke-pokyny> [cit. 2009-12-10]

¹¹ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.10.

dobry zpracovatel. Pokud je využit externí zhotovitel, je nezbytné se při zadávání zakázky řídit principem hospodárnosti, transparentnosti a rovnosti příležitostí, protože se na českém trhu pohybuje hodně subjektů, které jsou zaměřené na vypracování strategických plánů, ale ne všechny firmy mohou nabídnout stejně kvalitní práci. V rámci svazku obcí je sestavena hodnotící komise, která sdělí své stanovisko ohledně vybraného zpracovatele valné hromadě a ta následně rozhodne. Pokud se jedná o obec, rozhoduje zpravidla zastupitelstvo obce.¹²

Při výběru zpracovatele se postupuje podle různých hledisek. Mezi nejvýznamnější kritéria patří:

- Hloubka a rozsah zpracování
- Reference o zpracovateli
- Cena

Hloubku a rozsah vypracování strategického plánu by měl každý potenciální uchazeč o zpracování strategie uvést ve své nabídce. Jasně by měl odlišit analytickou a návrhovou část strategie a tím dokázat, že nezaměňuje analytickou část za strategii. V nabídce by mělo být naznačeno, jak podrobně bude zpracovatel analyzovat dané území a jak bude postupovat (nemusí však uvádět konkrétní řešení a návrhy, ale vše jen naznačit) a jakou bude mít strategie strukturu. Dále je vhodné uvést, jak a v jaké míře bude se všemi zúčastněnými spolupracovat. Reference o zpracovateli jsou důležitým kritériem. Každý zpracovatel ve své nabídce uvádí, jaké má s tvorbou strategií zkušenosti a připojí ohlasy dalších obcí či mikroregionů, například jak kvalitně pracoval, jaká s ním byla spolupráce, jestli dodržovat dohodnuté termíny. Zadavatel strategie se ale většinou neřídí jen tím, co má zpracovatel v nabídce, ale osobně obvolá některé ze subjektů, kteří s ním spolupracovali. Cena je významným hodnotícím prvkem a to zejména z důvodu velmi tenkých rozpočtů všech obcí. Jenže nejdražší většinou neznamena nejvyšší kvalitu. Proto je by kritérium „cena“ nemělo mít při rozhodování největší váhu.¹³

¹² LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.10.

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 21.

¹³ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 22 a 23.

Poté, co je vybrán a schválen vhodný uchazeč je mezi ním (zpracovatelem) a obcí (objednatelem) uzavřena smlouva o dílo v souladu se zákonem č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů.¹⁴

II.1.2. Strategické řízení - Zpracování a projednání strategického plánu

Má-li být výsledná strategie, její obsah a vnitřní síla kvalitní, musí být kvalitní proces zpracování. Než se zahájí vlastní práce na strategii, je třeba sesbírat co nejvíce dat a informací o daném území a analyzovat dostupné materiály, které se k tomuto území vztahují, např.: databáze Českého statistického úřadu a data dalších úřadů a institucí (finanční úřady, úřady práce, Česká správa sociálního zabezpečení, obecní úřady a další), dobré je také využít vlastní šetření a šetření formou dotazníků. Nejen na počátku, ale také během celé tvorby strategického plánu by měl zadavatel iniciovat veřejné projednávání jednotlivých etap zpracování strategie. Projednání nejsou formální, probíhají spíše formou diskusí. U tvorby strategických dokumentů nejsou ani zákonem stanovené lhůty pro připomínkování a podávání stanovisek všech aktérů k jednotlivým krokům zpracování strategie.¹⁵

Vlastní zpracování znamená, že si obec (mikroregion) vypracuje strategický plán sama a to se vzhledem k dobré znalosti daného území, jeho předností a problémů, bere jako velké plus. Do takového strategického plánování jsou zapojeni nejen samosprávné orgány obce, ale i sestavená řídicí a pracovní skupina, veřejnost a v rámci mikroregionu ustavená Valná hromada. Tyto skupiny obyvatelstva mezi sebou neustále jednájí. **Valná hromada mikroregionu** - odpovídá za zadání, zpracování, projednání, schválení a implementaci strategie. Pokud se jedná o zpracování strategie pro obec nebo město, má za úkol tyto kroky určená kompetentní osoba, kterou může být například zastupitel obce. **Samosprávné orgány obce** nebo **členských obcí v rámci mikroregionu** – rada a zastupitelstvo – zastupují zájmy občanů a projednávají strategii v souladu s působností upravenou obecním zřízením. **Zpracovatelské orgány** – dvouúrovňová hierarchie – řídicí a pracovní skupina. Řídicí skupina – někdy nazývána také strategická komise se skládá z určených osob v rámci strategie města, nebo reprezentantů členských obcí, pokud jde o mikroregion a v tomto případě je zřizována jeho Valnou hromadou. Jednání řídicí skupiny vede buď jeden z představitelů obcí, nebo manažer svazku obcí.

¹⁴ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.11.

¹⁵ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 11 a 31.
PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 44.

Je výkonným orgánem přijímajícím rozhodnutí a majícím odpovědnost za vznik strategického plánu. Její funkce zahrnuje zejména stanovení a kontrolu harmonogramu strategie, schvalování jejích jednotlivých částí a kontrolu zpracovatele. Pro operativní rozhodování by měla mít lichý počet členů (většinou 5-7). Pokud jde o strategii mikroregionu je možné tento počet upravit s přihlédnutím na celkový počet členských obcí mikroregionu. Jeden z členů řídicí skupiny je zároveň předsedou pracovních skupin. Pracovní skupina – je v rámci města skupina pověřených občanů (většinou pracovníků úřadu), která projednává a řeší daná témata. V případě mikroregionu je těchto pracovních skupin několik, a ty se mohou zaměřovat průřezově na územní problematiku členských obcí mikroregionu. Každá pracovní skupina by měla mít maximálně do deseti členů, aby se lépe dohodli při řešení jednotlivých problémů. Měli by zde být odborníci na danou problematiku a externí konzultanti. Důležité je také mít zkušeného facilitátora, který je schopen řídit diskusi. Jejich hlavním úkolem je jasné určení problémů v dané oblasti, navrhnout jejich řešení s ohledem na zájmy občanů a uvést představu o následném vývoji oblasti a jejím konečném stavu. Vedle odborníků by zde měli také působit například: volení veřejní činitelé, zástupci různých skupin obyvatelstva (mládež, senioři atd.), podnikatelé a představitelé místních společenských, kulturních a jiných zájmových organizací. **Facilitátor**¹⁶ – je tzv. prostředník pro jednání. Jeho úkolem je postarat se při diskusi o vybudování takové atmosféry, kde si diskutující budou připadat bezpečně a budou se schopni svobodně vyjádřit. **Manažer mikroregionu** – hraje při zpracovávání strategického plánu mikroregionu důležitou roli. Přímou zajišťuje poradenství, monitoring, konzultace při tvorbě strategie, kapacitní a technické zázemí, asistence při přípravě záměrů, prezentace informací a také kontakt se zodpovědnými institucemi a specialisty jak ze strany obce, popřípadě obcí mikroregionu, tak ze strany podnikatelů, neziskových organizací, škol, zájmových sdružení a ostatních zájemců. V administrativních pracích a poskytování služeb odpovídá Valné hromadě. Sám se také zapojuje do přípravy a tvorby strategie a výběru a schvalování vhodné formy financování. Je tedy mimo jiné zprostředkovatel mezi zadavatelem, zpracovatelem strategie a veřejností. Obec může nebo nemusí mít při zpracování strategie manažera. Ale je dobré, aby měla dostatek zkušeností se strategickým plánováním a ve svých řadách hodně odborníků.¹⁷

¹⁶ Zjištěno od Zdeňky Augustové - Pracovnice Městského úřadu Humpolec, administrativní pomocnice MAS [cit. 2010-03-15]

¹⁷ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.11 a 12
PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 45

Externí zpracování strategického plánu znamená, že si obec nevypracuje strategii sama, ale na její zpracování si najme: fyzickou osobu, odbornou firmu, neziskovou organizaci nebo regionální rozvojovou agenturu (např.: Místní agenda 21). Odborná firma má svoje odborníky na řešené oblasti, ale může být v rámci daného území zřízena i pracovní skupina za účelem připomínkování při zpracování jednotlivých etap strategického plánu. Důležitá je komunikace mezi zadavatelem a zpracovatelem strategie. Komunikace probíhá převážně dvěma způsoby:

- Výměna informací mezi oběma partnery formou pokládaných dotazů – „Vy se ptáte, my odpovídáme“. V tomto případě jde většinou o venkovské mikroregiony a zadavatel strategie – svazek obcí - má mnohdy jen malou představu o postupu zpracování, nezná jednotlivé problémy nebo aspekty řešení a nemůže se ani spolupodílet na návrzích dalšího postupu. Zpracovatel si tedy postupuje podle svého uvážení, nemusí připravovat zdlouhavé schůze a je to pro něj pohodlnější. Avšak někdy se může setkat s tím, že s konečným dílem není zadavatel spokojen a zpracovatel už odmítá další úpravy a strategie je proto téměř nepoužitelná, anebo naopak zpracovatel s úpravami souhlasí, ale tento postup je finančně i časově náročný.
- Dialog dvou partnerů, při kterém dochází k výměně informací, poznatků a zkušeností obou stran. Zadavatel i zpracovatel spolu aktivně řeší jednotlivé kroky zpracování strategie a ovlivňují jednotlivá dílčí rozhodnutí. Tento postup je pro obě strany časově náročnější, ale předání schválení a využívání takového strategického plánu je poté mnohem jednodušší.¹⁸

Při celém procesu zpracování strategického plánu je důležité zapojovat i veřejnost – využívat tzv. **participativní proces**, aby se rozvojové představy staly stabilní a dlouhodobé, méně závislé na stávající politické vůli a hlavně realizovatelné. Pokud si obec zpracovává strategii sama, informuje občany o postupu prací na strategii, výsledcích jednotlivých průzkumů a šetření, dílčích výstupech analýzy prostředí a konečné podobě strategického plánu. Informace mohou získat na informačních schůzkách, kde se za jejich přítomnosti diskutuje o vizi, cílech rozvoje, prioritách a

¹⁸ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.12 a 13
PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 45

rozvojových aktivitách. Dále pak například z webových stránek, místního tisku, zpravodaje, rozhlasu a regionálního vysílání v televizi. V případě externího zpracování odbornou firmou jsou občané povětšinou zapojováni do strategického plánování formou dotazníkových šetření. V současné době jsou využívány různé metody participace občanů, nebo jejich kombinace či modifikace, ale v podstatě neexistuje přesný, obecně platný návod, jak veřejnost do procesu zpracování strategie zapojit. Účastí veřejnosti se rozumí přizvání občanů, zástupců různých sociálních či zájmových skupin a dalších zainteresovaných osob k jednání v celém procesu tvorby strategie. Jejich připomínky a názory k řešeným tématům a problémům přináší nové pohledy a nová řešení, vedou k vyjasnění společných stanovisek a závěrů. Tím že se konají otevřené diskuse a projednávání roste zájem širší veřejnosti, což je pro tvorbu strategie velmi důležité, neboť jejím úkolem je uspokojit všechny zúčastněné strany. Je důležité, aby byly zapojeny všechny skupiny obyvatelstva, bez ohledu na rasu, politickou, náboženskou či jinou orientaci. Může docházet například k omezování účasti nebo malé míře sdělování informací mezi radnicí a skupinami osob a sdruženími, které se pravidelně a kriticky vyjadřují k práci zastupitelstva. Mezi nejčastější metody participace veřejnosti patří například pracovní semináře, informativní schůze, kulaté stoly, pracovní skupiny, akční plánování, tvorba vize komunity, dotazníková šetření, řízené hovory aj.¹⁹

Při zpracovávání strategických plánů se postupuje od nejobecnější úrovně a postupně se pokračuje ke konkrétním aktivitám. Nejprve musí pověřená osoba sesbírat a analyzovat stávající data, neboli provést průzkum, rozbor a následně vypracovat podklady pro zadání. Zadání je téměř nejzávažnější věc z celého strategického plánu. Od něho se v podstatě ovlivňuje efektivita a cena pořizované strategie.²⁰

Analytická část skládající se ze situační analýzy, SWOT analýzy a hlavní odvětvové a územní disparity daného území je podána pracovním skupinám podle jednotlivých oblastí a poté předána řídicí skupině. Po schválení zadání zajistí pořizovatel zpracování konceptu strategie, který je poté v pracovní verzi prezentován Valné hromadě a zástupcům obce na veřejném jednání se zapojením veřejnosti. V případě mikroregionu většinou pracovní skupina objíždí obce a na veřejných shromážděních je koncept předkládán jejich občanům. O konání těchto schůzí by měli

¹⁹ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.13

KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. (2006). s. 31 až 33; PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 44

²⁰ KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. (2006). s. 25; BROTÁNEK, Aleš, TŮMA, Miroslav, PLOS, Jiří. (1998). S. 11 a 20

být občané předem informováni prostřednictvím rozhlasu, nebo jiným obvyklým způsobem. Každý může ke konceptu sdělit své připomínky a stanoviska. Na základě těchto stanovisek a dohodě s dotčenými orgány vypracuje pořizovatel souborné stanovisko s pokyny pro dokončení návrhu strategického plánu. Při jednání zhotovitele a Valné hromady se rozhodne o zapracování připomínek do analytické části. Na dalším veřejném jednání, nebo například formou vývěsky na úřední desce, by měl pořizovatel sdělit, které připomínky byly a které nebyly do strategie zahrnuty.²¹

Poté je vypracován **návrh (strategie)**, který vychází z vypracované analytické části. Návrh je v pracovní formě předložen k projednání pracovním skupinám, které mohou připojit další připomínky. Pracovní skupiny pak projednaný návrh strategie postoupí řídicí skupině. Následně musí být s výsledky seznámeni zástupci obce, nebo členských obcí jedná-li se o mikroregionu nebo region, a občané vývěskou na úřední desce příslušného úřadu, nebo prostřednictvím internetu, rozhlasu, či jinak. Účastníci a veřejnost mohou předkládat svá stanoviska a připomínky k návrhové části. Valná hromada a zhotovitel projednávají na společné schůzi zapracování těchto připomínek do návrhové verze. Na konci schvalovací procedury může pověřený orgán, v případě obce zastupitelstvo nebo regionu Valná hromada, poupravit, odmítnout nebo schválit návrh strategie. Strategický plán se poté stává závazným pro dané území většinou na 8 - 12 let (období uvedené v tomto dokumentu). Součástí zápisu o schválení strategie je určení způsobu implementace strategie a způsobu kontroly jejího plnění.²²

Při realizační fázi (implementaci) tvorby strategického plánu, která je povětšinou v kompetenci řídicí skupiny a manažera, dochází k naplnění strategických vizí, cílů, priorit a rozvojových aktivit formou konkrétních projektů. Každý projekt je vypracováván odpovídajícími subjekty a musí být pro ně určen způsob a zdroj financování.²³

²¹ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.14 a 15. BROTÁNEK, Aleš, TŮMA, Miroslav, PLOS, Jiří. (1998). S. 20 až 24.

²² LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 15. KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. (2006). s. 25.; PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 48. BROTÁNEK, Aleš, TŮMA, Miroslav, PLOS, Jiří. (1998). S. 24.

²³ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.15 a 16.

Při tvorbě strategických plánů se vychází z těchto principů: principu programování, partnerství, koncentrace, doplňkovosti, monitorování a vyhodnocování a rovnosti příležitostí. Musí se také respektovat udržitelný rozvoj, se kterým souvisí Lipská charta o udržitelných evropských městech a dále pak Místní Agenda 21. Principem programování, které je jedním z klíčových přístupů EU, vychází ze snahy o integrovaný, střednědobý až dlouhodobý postoj k řešení problémů daného území prostřednictvím víceletých programovacích období. Efektivní podpora vedoucí k důležitému rozvoji monitorovaných aktivit by neměla být nahodilá, ale měla by být vystavěna na promyšleném pořadí kroků, které poté společně vedou k naplnění hlavního cíle. Je tedy kladen důraz na celkový přístup k řešení problémů v co nejobsáhlejších prostorových a časových souvislostech. Díky jeho uplatňování je mnohem rozsáhlejší uplatnění strategických dokumentů při definování dlouhodobých cílů rozvoje a jejich rychlé rozšíření ve veřejné správě. Může ale také vést k přeprogramování, k nadbytečnému či neefektivnímu zpracovávání jednotlivých strategických dokumentů bez skutečné vůle realizovat závěry z těchto dokumentů. Příkladem mohou být mnohé mikroregionální strategie, které vznikaly z vyhlášení dotačního titulu 7 v rámci Programu obnovy vesnice nebo kvůli očekávání, které předcházely realizaci programu SAPARD. Při procesu zpracovávání strategií jsou zapojováni partneři - je využívána finanční spoluúčast například z dotací EU. Z principu partnerství také vyplývá, že se samotní příjemci podíleli na tvorbě strategického plánu v co největší míře. Na základě principu koncentrace mají být prostředky využity co nejúčelněji a ne rozdrobeny do menších akcí. Proto je třeba se soustředit na nejproblémovější oblasti. Tyto prostředky jsou využívány pouze pro uskutečnění předem stanovených cílů. Princip doplňkovosti uvádí, že mají být schválené aktivity spolufinancovány, prostředky ze společného rozpočtu mají být doplněny dalšími veřejnými nebo soukromými výdaji, ne být jimi nahrazeny. Prostředky na straně příjemce mohou být vhodně kombinovány. Princip monitorování a vyhodnocování - při tvorbě strategií se průběžně sledují a vyhodnocují prováděné kroky a celková účinnost vynakládaných prostředků. Po celou dobu strategického procesu je kontrolováno časové, věcné a finanční plnění strategického plánu. Princip rovnosti příležitostí se snaží zamezit diskriminaci osob podle pohlaví, etnického původu, rasy, náboženství, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace. Zaměřuje se ale i na jiné znevýhodněné skupiny, mezi které patří například emigranti, dlouhodobě nezaměstnaní, drogově závislí, bývalý trestanci, absolventi škol,

osoby z hůře dopravně dostupných míst. Velký důraz je kladen na rovnoprávné příležitosti mužů a žen.²⁴

Udržitelný rozvoj je novým rámcem strategie společenského rozvoje. Vychází z definice Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj z r. 1987, podle které je rozvoj udržitelný tehdy, naplní-li potřeby současné generace, aniž by ohrozil možnosti naplnit potřeby generací příštích. Při konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji v roce 1992 v Rio de Janeiru byl udržitelný rozvoj poprvé deklarovaný jako hlavní princip rozvoje lidstva a v dokumentu Agenda 21 byl představen návod pro implementaci myšlenek a principů udržitelného rozvoje. V roce 2002 bylo na světovém summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu dodáno, že cílem je takový rozvoj zajišťující mimo rovnováhy mezi základními pilíři (ekonomickým, sociálním a environmentálním) také rovnováhu mezi státy, jednotlivými společenskými skupinami apod. V rámci Evropské Unie se stal udržitelný rozvoj zastřešujícím cílem EU, má neustále zlepšovat kvalitu života a životní podmínky pro současné i budoucí generace. Základním dokumentem udržitelného rozvoje v České republice je Strategie udržitelného rozvoje ČR 2004.²⁵

Lipská charta o udržitelných evropských městech souvisí s udržitelným rozvojem. Je to ustanovení o použití přístupů a metod, které vedou k udržitelnému rozvoji měst se zřetelem na všechny oblasti (ekonomické, sociální a ekologické), založených na zásadách zapojování zainteresovaných partnerů do tvorby strategických plánů. Obdobným dokumentem vycházejícím ze zásad udržitelného rozvoje je Aalborská charta.²⁶

Místní Agenda 21 vychází z mezinárodního dokumentu OSN, nazvaného Agenda 21 ze summitu v Rio de Janeiru v roce 1992. MA 21 není dokument ale strategický a akční program, prostřednictvím kterého obce, města a regiony v kooperaci s občany a odbornými organizacemi realizují různé aspekty rozvoje pomocí indikátorů rozvoje v souladu s principy udržitelného rozvoje. Indikátory, jinak řečeno ukazatele, udržitelného rozvoje jsou nástrojem pro měření průběhu prací na MA 21. Zásadní roli

²⁴ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.33 a 34.
PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 9.

²⁵ KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. (2006). s. 25.; PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 15 a 16.
Strategie udržitelného rozvoje České republiky. (2004). s. 3.

²⁶ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 34.

v MA 21 hraje veřejná správa, a proto by ji měl každý místní úřad přijmout. Hlavním cílem Místní Agendy 21 je dlouhodobě zajistit kvalitní život občanů v souladu s respektováním a ochranou životního prostředí. MA 21 je součástí širšího řetězce snahy o kvalitní veřejnou správu, kterou nalezneme pod pojmem „good governance“ neboli „řádná správa věcí veřejných“. Kvalitní veřejná správa má být otevřená, transparentní a odpovědná veřejnosti, účinná, umožňující participaci občanů a má být založená na součinnosti s ostatními společenskými úseky a uznávající odborný pohled na věc. Tvorba strategických plánů je součástí MA 21.²⁷

Zpracování strategií není povinné a způsoby, kterými je lze vypracovávat jsou různé. V podstatě však existují dva základní přístupy ke zpracování strategického plánu, které se od sebe odlišují mírou zapojení místních představitelů a expertů. Většinou je zpracovatelé modifikují a kombinují. Jde o expertní a komunitní metodu.²⁸

Expertní metoda zpracování strategického plánu je metoda, která je zajišťuje vypracování strategie odborníky neboli experty, jež většinou nejsou místní a s územím se seznamují teprve při zpracování. Tento postup je hojně využíván a umožňuje přesné určení problému, standardizovaný postup vypracování a odbornou záruku za odvedení práce. Expertní metoda dbá na přesnost a podrobné sledování jednotlivých jevů a někdy může vést až k přebytečnému rozsahu analytické části strategie, neboť je to pro zpracovatele nové téma a proto se snaží vše využít a k potlačení vlastní strategické části dokumentu. Výhodou této metody je nezávislost na místním prostředí a důraz na vědecky a metodicky kvalitně odvedenou práci s mnoha podrobnými údaji a zjištění, včetně využití všech možných dostupných statistických údajů a jejich podrobného zhodnocení a případné srovnání i s jinými obdobnými regiony. Nevýhodou je nízká znalost místního prostředí a vztahů mezi jednotlivými aktéry rozvoje. Autoři vycházejí ze znalosti různých dostupných statistických údajů nebo sledování a vlastní znalost terénu, jednotlivých problémů a hodnocení na základě terénního výzkumu je naopak potlačeno. Bodem mrazu expertní metody je špatné projednání. Jednotlivá veřejná projednání jsou mnohdy jen formální nebo jdou do malé hloubky řešené problematiky. Některé rozhodující osoby, ředitelé místních podniků, škol nebo zástupci spolků a sdružení tak jsou od zpracovávání odříznuti. Expertní metodu je možné použít

²⁷ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.5 a 34.

KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. (2006). s. 5 a 6.

²⁸ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 25.

především pro obce a mikroregiony, které mají malý potenciál místních expertů nebo znalců nebo pro velká území, kde je komunikace mezi jednotlivými místními osobnostmi a experty velmi složitá. Aby bylo uplatnění této metody úspěšné, je důležitá dobrá komunikace mezi zpracovatelem a zadavatelem.²⁹

Komunitní metoda je vystavěna na diskuzích s místními představiteli o rozvojových prioritách, cílech a opatřeních a směřuje k daleko jednoduššímu zpracování strategického plánu. Metoda vyjadřuje vlastní strategický plán jako výsledek diskuze místních expertů, který je pouze uveden vnějším expertem. Strategie vzniká pouze na bázi analýzy klíčových problémů regionu a je zaměřena především na jeho budoucí rozvoj – na strategické plánování. Silnou stránkou této metody je její jasné zaměření na konkrétní problémy a jejich řešení. Zpracovatelé se nemusí zabývat zdlouhavými a časově náročnými analýzami jednotlivých funkčních složek, které nejsou pro vlastní řešení až tak důležité. Další předností je srozumitelnost a provázanost jednotlivých bodů strategie vznikající přímo za aktivní účasti místních znalců při společné diskuzi. Což je potom dobré při realizaci konkrétních projektů, protože jejich realizátoři si je i sami připravili. Slabinou komunitního postupu může být povrchnost. Někdy se stane, že se některá témata v diskuzi neobjevují nebo jim není věnována dostačující pozornost. Dalším vážným problémem této strategie je často přemrštěný důraz na strategické směry, které jsou v jednotlivých obcích či regionech obtížně realizovatelné. Místní odborníci mohou prosazovat takové projekty, které nejsou z ekonomického nebo jiného důvodu realizovatelné. Tito místní odborníci, zejména vedoucí představitelé, jsou většinou velmi časově i jinak vytížení a nemají někdy ani chuť nebo zájem spolupracovat na pro ně zdlouhavé a často i bezprostředně nezajímavé práci při formulování dlouhodobého strategického plánu. Je nutné sestavit poměrně široký tým 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, které se zajímají o rozvoj dané oblasti. Tato skupina se na schůzích snaží vytyčit zpočátku jednotlivé problémy regionu a později i konkrétní řešení. Všichni zúčastnění musí dojít při diskuzích ke společnému konsensu. Komunitní metoda je využívána při tvorbě strategických plánů v oblastech, kde už v minulosti dobře fungovalo sdružení obcí a kde se místní představitelé (nikoliv pouze z okruhu veřejné správy, ale i z podnikatelské sféry a představitelé neziskových organizací a spolků)

²⁹ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 25 a 26.

budou chtít na všem společně dohodnout a najít řešení. Patří mezi ně například mikroregiony (Koridor, Radonicko, Chodská Liga, Rakovnicko a další), které mají vybudovanou místní a regionální strukturou nebo některá města (Praha, Brno, České Budějovice, Humpolec aj.) nebo dobře pracující Místní akční skupiny (Místní akční skupina Společnost pro rozvoj Humpolecka a jiné) v rámci programu Leader.³⁰

II.2. Struktura strategického plánu

Pro kvalitní strategický plán je nezbytná přehledná a efektivní struktura, která směřuje od obecného ke specifickému. Tato struktura není přesně definována a její terminologie se liší. Nezáleží na pojmenování jednotlivých částí, ale je důležité, aby byla rozdělena na příslušná patra a rozvojové cíle byly stanoveny alespoň na dvou úrovních. Další nutnou podmínkou je, aby byly vize a cíle v jednotlivých klíčových oblastech navzájem provázané a koordinované a aby byl při zpracovávání a následné realizaci strategie respektován meziresortní přístup. Strategický plán využívá ve své hierarchii logický rámec řízení projektů neboli tzv. LogFrame, což znamená, že stanoví, co musí udělat, zajistit a dosáhnout, aby byl naplněn cíl na vyšší úrovni.³¹

Struktura strategického plánu může obsahovat následující body:

- Úvod
- Analytická část obsahující situační analýzu daného území, SWOT analýzu a shrnutí disparity daného území
- Strategická část obsahující rozvojové vize, cíle, priority a projekty
- Implementační část neboli akční plán
- Finanční rámec

V úvodní části jsou uváděny důvody, proč ke zpracování strategického plánu došlo a doba jeho platnosti.³²

³⁰ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 27 a 28.

www.mikroregion.net [cit. 2009-12-10]

<http://www.humpolecko.cz/strategie> [cit. 2010-01-03]

³¹ KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. (2006). s. 10 až 23

³² LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 17.

II.2.1. Analytická část

V rámci analytické části je nejdůležitější shromáždění a analyzování dostupných dat a informací o daném území z různých zdrojů jakými jsou například: GIS - geografické informační systémy, ČSÚ - data ze Sčítání lidu, domu a bytů, finanční úřady, úřady práce, Česká správa sociálního zabezpečení, městské, obecní a krajské úřady, pozemkový fond, katastrální úřady a dalších institucí a agentur. Velmi užitečným zdrojem dat o obcích a data z průběžných evidencí je možné obstarat na portálu veřejné správy www.portal.gov.cz.³³

Všechna tato data a materiály by měly být uspořádány v přehledných tabulkách. Podmínkou je srovnání ve stejných sledovaných jednotkách a ve stejných sledovaných letech a také přepočítání na relativní údaje, například v %. Každá z tabulek by měla obsahovat také součet za celé sledované území a popřípadě uvádět i data za větší jednotky – okres, region - nebo srovnání s ostatními stejně nebo podobně vymezenými územními jednotkami. Následná analýza nesmí být pouze opisem údajů z tabulky, ale pokusem o kvalitativní analýzu v tabulce uváděných dat.³⁴

Dalšími zdroji informací mohou být například: Výzkum veřejného mínění a řízené hovory. *Výzkum veřejného mínění* je zajišťováno pomocí různých anket a dotazníkových šetření, kdy se zpracovatel buď anonymním šetřením, nebo na základě řízeného rozhovoru pokouší doplnit další chybějící data. Výzkum veřejného mínění je vhodný používat zejména, když je třeba zjistit výpovědi obyvatel nebo sledovat veřejné mínění v regionu. Nedostatkem každého takového šetření je jeho vysoká náročnost a možnost snadné manipulace jak s jednotlivými výpověďmi, tak i s celkovými výsledky, nebo dokonce schválně uvedených chybných odpovědí. Pokud zpracovatel využije dotazníková šetření, měl by s nimi mít dobrou zkušenost. Dotazník může mít formu otázek a na ně navržených několik odpovědí, které se zakroužkují. Tento typ dotazníků se velmi dobře vyhodnocuje a zpracovává, neumožňuje však již získat přesnou výpověď o znalosti, vůli nebo přání dotazovaných, protože ti jsou ovlivněni navrženými odpověďmi. Pokud je využit dotazník otevřené odpovědi, kde může respondent sám formulovat svoji odpověď a nevybírá pouze z nabízených možností, jsou výsledky podrobnější, ale získané výpovědi také velmi různorodé, proto je jeho zpracování a vyhodnocení složitější. Ale pokud má se zpracováním tohoto typu dotazníku

³³ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s.36 a 37.

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 29.; *Strategický plán obce a mikroregionu (2006)*. s. 17 a 18.

³⁴ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 29

zpracovatel zkušenosti, umožní tak dotazovaným skutečně vyjádřit svůj názor. Dále je také nasnadě, aby byl u dotazníkových šetření vybrán dostatečný počet respondentů pokrývající všechny skupiny obyvatelstva podle pohlaví, věku a sociálního postavení.³⁵

Řízené hovory zajišťující potřebné informace nahrazují často finančně náročné terénní výzkumy veřejného mínění v dané oblasti. Jsou to normované hovory, které jsou řízeny tazatelem a mají předem dobře připravenou strukturu a formu – dotazník, aby byly zajištěny stejné podmínky při dotazování pro všechny respondenty. Standardizace řízených hovorů je využita proto, aby bylo možné srovnat všechny hovory pro jejich celkovou analýzu. Tazatelem je ve většině případů školený pracovník, který je poučen o tom, jak reagovat na jednotlivé odpovědi, aby zaručil objektivitu a možnost srovnávání typově stejných odpovědí. Pokud se jedná pouze o krátký řízený hovor, který má zjistit základní informace, je vhodné využít i telefonický rozhovor. To ovšem nelze využít v případě získávání informací pro záměry a rozvojové cíle. Tazatel může použít uzavřené i otevřené otázky. Pokud si vybere otevřené otázky neboli takové, které nemají předem stanovené možnosti odpovědí, bude trvat řízený hovor déle, ale na druhou stranu bude moci tazatel na tyto odpovědi operativně reagovat a popřípadě přidat i doplňkové otázky. Řízené hovory jsou převážně individuální.³⁶

Po zpracování dat a informací z delšího časového úseku je vytvořen stávající **profil území** (situační analýza), který je podkladem a zdrojem pro následující kroky procesu zpracování strategického plánu a to k určení konkrétních problémů, cílů a priorit. Jsou také zdrojem pro vypracování Swot analýzy. Situační analýza je prostředkem ke zjištění charakteristických rysů ekonomiky daného území, jeho zvláštností a zhodnocení vývojových trendů ve vztahu k obecným trendům rozvoje na národní a regionální úrovni. Nestačí pouze získané informace shromáždit nebo popsat, je zapotřebí jednotlivé informace kriticky zhodnotit, zařadit do celkového kontextu a zhodnotit jejich význam. Při posuzování daného území se zaměřuje na celkový přístup s ohledem na předešlý vývoj a současný stav. Aby byl profil území dobře přehledný, vychází se z 6 základních bodů. Zaprvé je uvedena identifikace oblasti (její poloha a základní geografická charakteristika). Následuje charakteristika území, kde jsou zpracované informace o obyvatelstvu a sídlech, dopravě, trhu práce, ekonomické

³⁵ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 31 a 32.

³⁶ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 31 a 32

situaci, komerčních službách, zemědělství a lesnictví, průmyslu, technické infrastruktury a dalších. Ve třetí kapitole nalezneme širší vztahy území (vztahy v rámci mikroregionu, regionu, nebo nadnárodní úrovni, či příhraniční vztahy. Dále pak také dokumenty týkající se těchto vztahů a vyhodnocení návaznosti na strategické plány okolních obcí, mikroregionu a regionu). Ve čtvrtém bodě jsou uvedeni aktéři územního rozvoje. Dále pak ÚPD obcí a kraje a na závěr je stručné shrnutí všech poznatků z analýzy. Ke všem 6 kapitolám by měl být v bodech vypracován dílčí závěr, ve kterém autoři shrnou a zdůrazní podstatná zjištění, která mají vliv na budoucí rozvoj řešeného území. Z těchto závěrů se poté zpracovává SWOT analýza. Je třeba vše doplnit o příslušné grafy a kartogramy.³⁷

SWOT analýza je jednou z metod regionálního rozvoje vycházející ze závěrů situační analýzy. Tako koncepční programovací a projekční metoda pochází z anglického Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, neboli silné stránky – slabé stránky – příležitosti – ohrožení, ze kterých se následně tvoří strategické cíle, priority a rozvojové aktivity. Základem SWOT analýzy je jednoduchá, ale výstižná, vyčerpávající a objektivní charakteristika kladů a slabín daného území a z nich vedoucí příležitosti k rozvoji, stejně tak jako možností jejich ohrožení a ztráty. Na první pohled se zdá tvorba SWOT analýzy jako jednoduchá, ale právě výstižnost a objektivnost je velmi obtížná. Díky SWOT analýze se také formulují negativní tendence rozvoje a disparity (rozdílnosti) území. SWOT analýzu většinou vypracovává úzký tým expertů a vychází přitom ze zpracovaných analytických částí a jejich závěrů.³⁸

V metodě SWOT má důležitou roli tzv. komparativní výhoda, která je převzatá z obecné ekonomie. Zákon komparativních výhod objevil v roce 1817 David Ricardo, syn holandského obchodníka a posléze bohatého burzovního makléře usazeného v Anglii. Zákon komparativních výhod říká, že dané území by se mělo specializovat na produkci a export těch komodit, které je schopné vyprodukovat s relativně nižšími náklady, a že by měla importovat takové statky, které vyrábí s relativně vyššími náklady. Totéž platí i při zkoumání silných a slabých stránek, které vycházejí z analýzy

³⁷ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 18 a 19.
PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 29 až 36.

³⁸ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 19 a 20.
PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 30 až 36.
ADAMČÍK, Stanislav, *Zdroje Teorie regionální politiky a regionálního rozvoje.*(1998). s. 71

komparativních výhod směřující lidi a podnikatele do jejich specifických činností, pro které jsou v dané oblasti příhodné podmínky.³⁹

Graficky či jinak je třeba odlišit ve SWOT analýze vnější a vnitřní analýzu a to nejlépe v tabulkách. Silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby by měly být v tabulkách uvedeny bodově, krátce a jasně, ne v příliš velkém množství a seřazeny sestupně od nejdůležitějších. Vnitřní analýza vystihuje vnitřní situaci uvnitř dané oblasti. Ve strategických plánech jsou to silné a slabé stránky, které zastupují vnitřní činitele sociální a hospodářské soudržnosti území, jež je možné nějak ovlivnit rozvojovými aktivitami a zásahy v rámci této oblasti. Silné stránky jsou brané jako výhody pro rozvojové aktivity a slabé stránky jsou faktory, které mohou tyto rozvojové aktivity jakýmkoli způsobem ohrozit. Vnější analýza jsou příležitosti a ohrožení, které působí na území z vnějšku a nejsou zahrnuty pod oblast sociální a hospodářské soudržnosti. Do této analýzy jsou zahrnuty mimo jiné hospodářské a finanční změny na národní i mezinárodní úrovni, změny zákonů, změny sociální, politické a demografické, národní a mezinárodní infrastruktura, nebo živelné pohromy. Při tvorbě strategií je třeba na tyto vnější vlivy brát ohled. Pokud má území omezené možnosti při řešení hrozeb a krizových oblastí, ve kterých má hlavní pravomoc například stát (základní otázky školství nebo zdravotnictví), může s jeho orgány spolupracovat. Jsou-li všechny čtyři složky SWOT analýzy správně vytyčeny, je stanoven potenciál území. Hlavní rolí SWOT analýzy není jen zrekapitulovat všechna dostupná hodnocení dílčích analýz nebo shrnout hlavní závěry analytické části strategie, ale na základě rozhovorů s místními představiteli a se znalostí očekávaných příležitostí rozvoje ustanovit klíčové problémy a tím také nastínit další orientaci budoucího řešení strategické části dokumentu.⁴⁰

Při tvorbě strategického plánu se mohou využít i další metody, mezi kterými jsou: Studie příležitostí, Předběžná studie proveditelnosti, Studie proveditelnosti a Hodnotící zpráva. Tyto metody naleznete v příloze č. 2: *Další metody využívané při tvorbě strategických plánů*.⁴¹

Ve strategickém plánu jsou definovány **sektorové disparity** a vymezeny cílové skupiny obyvatelstva se soustředěnou podporou, včetně citování priorit, ke kterým se podpora vztahuje. Dále jsou zde vytyčeny územní disparity, které se vztahují

³⁹ ADAMČÍK, Stanislav, *Zdroje Teorie regionální politiky a regionálního rozvoje*. (1998). s. 72.

⁴⁰ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 20 a 21.

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 38.

⁴¹ SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti (Feasibility Study)* - metodická příručka. MMR, Verze 1.4, 2004. s. 5 a 6.

ke stanovenému území a vymezeno podporované území. Disparity jsou rozdílnosti neboli nerovnosti znaků, procesů, nebo jevů, na kterých má rozeznání a porovnání smysl. Mohou se projevovat jen v části, nebo v celé oblasti. Pro odstranění neodůvodněných sektorových a územních disparit budou určeny ty skupiny obyvatel, pro něž jsou rozvojové aktivity určeny.⁴²

II.2.2. Strategická (návrhová) část

Strategická neboli návrhová část se skládá z rozvojových vizí, cílů, priorit, opatření a rozvojových projektů. **Rozvojová vize** představuje přechod mezi kategorizací problémů a vlastní strategií. Tato část strategického plánu významně působí na jeho zaměření. Pod vizí a jejím využitím si lze představit obecnou představu o budoucím rozvoji. Souhrnná vize daného území by měla být správně a výstižně definovaná, měla by přesně vystihovat cílový stav celé oblasti ve stanoveném časovém horizontu. Neměla by tedy být na rozdíl od SWOT analýzy konkrétní, ale měla by umožňovat co nejširší, obecně formulovaný směr rozvoje, který je přijatelný pro celé řešené území. Vytyčení **rozvojových cílů** musí být stručné a jasné. Cíle reprezentují směrné ukazatele území a zprávy o stavu, kterého má být dosaženo. Od rozvojové vize o budoucím vývoji území a SWOT analýzy jsou odvozeny rozvojové cíle. Ty by měli co nejlépe využít silné stránky území a naopak snažit se odstranit slabé stránky, dále by měli vhodně užívat příležitosti rozvoje a co nejvíce omezit ohrožení rozvoje oblasti. **Priorita** je stěžejní směr řešení pro plnění určitého cíle. Každý cíl má zpravidla více než jednu prioritu. Priority, krátkodobé a střednědobé, jsou sepsány ve stanoveném programovém. Zpracovatelé strategie se zaměřují buď na posílení silných stránek, nebo na odstranění těch slabých, popřípadě mohou obě dvě možnosti zkombinovat. Konkrétní priority jsou poté uskutečňovány formou projektů, nebo dalších rozvojových aktivit. **Opatření** je způsob, jakým budou následně naplněny příslušné priority. Pro každou prioritu existuje většinou více opatření. Jednotlivá opatření musí být reálná a dostupná. Finanční, institucionální i lidské zdroje musí být k dispozici. Některé zdroje jsou zajistitelné v rámci obce (mikroregionu). Jiné je možné získat od institucí na krajské nebo národní úrovni či soukromého sektoru, popřípadě na úrovni EU. **Rozvojové projekty** jsou vypracovávány pracovními skupinami poté, co jsou schváleny jednotlivé cíle a priority. Tyto projekty stanovují způsob realizace opatření. Souběžně se zpracováváním

⁴² LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 21

návrhové části strategického plánu se vytváří také tzv. zásobník projektů, do kterého bývá zařazeno několik rozvojových projektů ke každé prioritě. Je to v podstatě soubor konkrétních námětů na projekty. I při těchto pracích je vhodné zapojovat veřejnost. Ze zásobníku projektů jsou vybrány nejpotřebnější a nejvhodnější projekty na krátký časový úsek a následně je z nich sestrojen Akční plán.⁴³

II.2.3. Implementační část a finanční rámeček

Implementační část strategického plánu neboli **akční plán** (AP) je prováděcím dokumentem v rámci strategického plánu. Je to nástroj strategického řízení, který má za úkol ustanovit co, kdo, kdy a kde má udělat, aby mohly být cíle strategie naplněny. Zmocněná osoba (v rámci obce zastupitelstvo a v rámci mikroregionu Valná hromada) rozhoduje v implementační fázi o schválení rozvojových projektů, které jsou následně definovány v AP. Jsou to ty projekty z návrhové části, které budou realizovány po dobu platnosti AP. Jsou posuzovány podle specifických měřítek, a to zejména: načasování, priority a konsensu řídicího orgánu, vlivu na zaměstnanost, velikosti dotčeného území, finanční zdroje, schopnosti kooperace a realizace atd. AP je většinou sestaven na 2 roky, jsou v něm uvedeny vybrané projekty a způsob, jakým budou tyto projekty financovány, kdy bude finální a kdo ponese zodpovědnost za jeho včasné zpracování. K AP mohou být připojená i konkrétní opatření a programy k naplnění projektů a současně také návrh finančních prostředků určených na zpracování projektových dokumentací k těmto projektům.⁴⁴

Finanční rámeček strategického plánu je sestavován proto, aby zmenšil finanční riziko a zaručil efektivní hospodaření s prostředky, které má území k dispozici. Finanční rámeček nahlíží na návrhovou část strategie z pohledu finančních možností území a určuje, jak se budou financovat záměry v ní stanovené. Tento rámeček vychází z rozpočtových možností regionu a nahlíží také do rozpočtu minulých třech let a více, stejně tak jako bere na vědomí rozpočtové vyhlídky optimálně na tři roky, dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších zákonů. Ve finančním rámci je zpracován rámcový odhad peněžních potřeb oblasti,

⁴³ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 21 a 22.

KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. (2006). s. 23.; PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 39.

Strategický plán obce a mikroregionu (2006). s. 21 a 22.

⁴⁴ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 22 a 23.

kteře jsou potřebné na uskutečnění projektů uvedených v návrhové části strategie. Dále je zpracována analýza případných zdrojů, vhodných pro financování záměrů ve strategii, která obsahuje jak rozbor vlastních potenciálních finančních zdrojů daného území a jejich podkladů, tak i finančních zdrojů cizích. Pak jsou také stanoveny potřeby vlastních a cizích zdrojů, spolu s konkrétními peněžitými částkami a jejich dopad do oblasti a jednotlivých let. Následuje posouzení na základě analýzy rozpočtových možností, je-li ze strany území financování stanovených záměrů uskutečnitelné. Pokud se zjistí, že je financování těchto záměrů nereálné, může dané území zvýšit podíl spolufinancování například další fyzickou či právnickou osobou, nebo musí provést opravu návrhové části strategie a upřednostnit tak potřebnější projekty před méně potřebnými. Nebo by mohl u projektů doporučit lobbying na vyšší územní úrovni (kraje, státu), aby získalo mimořádné dotace mimo systémovou podporu. Finanční rámec obsahuje analýzu finančních zdrojů dané oblasti za časový úsek 3 – 5 let, kde jsou vypsány příjmy a výdaje oblasti, rozpočtový výhled do následujících nejlépe 3 let, soupis realizovaných projektů – investiční a neinvestiční náklady. Jsou zde také uvedeny současné finanční příležitosti území při sdružování nástrojů a souhrn navržených projektů podle důležitosti a jednotlivých let. Dále je ve finančním rámci uvedeno, jak je možné zajistit financování námětu na projekty z vlastních i cizích zdrojů a na konci jsou shrnuta závěrečná doporučení. Při alokaci finančních zdrojů pro strategický plán se respektují určité *zásady*. Opatření by měla odpovídat dostupným zdrojům. Tyto zdroje by měly mít tu vlastnost, aby mohly být přesměrovatelné. Institute vykonávající financování strategických projektů by měly být schopny uskutečnit vhodná opatření. Všechny zainteresované strany by měly být schopny plnit financování ve stanovených termínech. Projekty a rozvojové aktivity by měly být řádně připraveny. Finanční prostředky je nutné rozložit na celé období strategie.⁴⁵

Z hlediska strategického plánování je velmi důležité najít *finanční zdroje*, které povedou k realizaci jednotlivých priorit a opatření a k naplnění strategických cílů. Formy financování projektů se liší hlavně podle nositele projektu a hlavního zdroje financování. Mezi hlavní finanční zdroje patří:⁴⁶

⁴⁵ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 23 a 24.

⁴⁶ ŠKRABAL, Ivo. (2007). s. 9.; *Strategické plánování a řízení rozvoje území*. s. 10.

- Uskutečnění projektů na základě rozhodnutí a financování z rozpočtu města (obce, mikroregionu, kraje) - projekty navržené v akčním plánu předkládá a realizuje samo město. Jde o projekty na rozvoj složek v přímé pravomoci města.
- Přímá podpora projektů z grantových programů - projekty jsou prezentovány v rámci grantových schémat města (kraje) veřejnoprávními i podnikatelskými subjekty. Finanční spoluúčast ze strany žadatele je nezbytná.
- Vnější podpora projektů předložených městem (mikroregionem, krajem) - projekt předkládá město (popřípadě jeho příspěvkové organizace) a je financován zejména z externích zdrojů, resp. je předkládán v rámci rozvojových programů a grantových schémat vyšších úrovní (kraj, stát, EU).
- Public Private Partnership (*PPP*) – je projekt za finanční spolupráce veřejného a soukromého sektoru nejčastěji na zajištění veřejných služeb nebo infrastruktury.⁴⁷

Jedním z nástrojů strategických plánů rozvoje měst je tzv. ***Integrovaný plán rozvoje měst (IPRM)***. IPRM je základním programovým dokumentem statutárních měst nebo regionů soudržnosti umožňujícím rozvoj využívající veřejnou podporu ze strukturálních fondů EU s důrazem na zajištění součinnosti intervencí příslušných operačních programů a koncentrací zdrojů. IPRM jsou realizovány několika samostatnými projekty směřujícími k dosažení společného cíle či cílů regionu, města, obce, nebo lokality a mohou být podporovány z jednoho či více operačních programů. Definice IPRM dle Metodického pokynu MMR k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování IPRM zní: „Integrovaným plánem rozvoje města se rozumí soubor vzájemně obsahově a časově provázaných akcí, které jsou realizovány ve vymezeném území nebo v rámci tematického přístupu ve městech a směřují k dosažení společného cíle či cílů města, obce či lokality. Mohou být podpořeny z jednoho či více operačních programů. IPRM je základním koordinačním rámcem navazujícím na celkovou vizi a strategii rozvoje města za účelem identifikace a řešení problémů rozvojových oblastí města v návaznosti na využití podpory ze strukturálních fondů v programovacím období 2007 – 2013.“⁴⁸

⁴⁷ ŠKRABAL, Ivo. (2007). s. 9.

⁴⁸ Metodický pokyn MMR k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování Integrovaného plánu rozvoje města. MMR, 2008. s. 2 [cit. 2010-04-11]; www.mvcr.cz [cit. 2010-01-07]

II.3. Realizace a monitoring strategického plánu

Realizace strategického plánu - nejprve je vypracován návrh systému implementace a poté jsou připraveny projektové fiše (návrhy projektů). Následně probíhá monitoring naplňování strategického plánu. Aby byla tvorba a následná implementace strategie prosperující, je třeba neustále hodnotit to, čeho má být dosaženo, a porovnávat dosavadní dosažené výsledky s tím, čeho by mělo být dosaženo. Průběžně se také jedná se správními orgány vyšších územních celků i se státními úřady a dalšími subjekty, které působí jak v rámci dané oblasti, tak i vně.⁴⁹

Projektová fiše neboli návrh projektu, záměr projektu, projektový záměr, je nejčastěji využívána při přípravě projektových záměrů či přípravě a plánování projektů. Představuje souhrnnou informaci o projektu, která slouží jako první vstupní informace k rozhodování o předběžném výběru projektu k realizaci a jeho spolufinancování z národních, veřejných a privátních zdrojů. Projektová fiše je nástrojem pro ustanovení základních charakteristik projektu. Odpovídá na otázky: Kdo? Kde? Co? Proč? Pro koho? S kým? Jak? Kdy? Jak dlouho? Za kolik? Od koho? Fiše projektu je povětšinou základním dokumentem pro rozeznání investičních či neinvestičních potřeb potenciálních žadatelů finanční pomoci z prostředků dotačních titulů a příjemců finančních prostředků z rozpočtu zřizovatele. Dále také hlavní listinou pro zahrnutí do zásobníku projektů, který vede správce grantových finančních prostředků. Projektová fiše nemusí být součástí žádosti o dotaci. Projektové fiše jsou zpracovávány a předkládány u projektů na etapu platnosti akčního plánu, které vyhovují cílům a prioritám strategického plánu a jsou realizovatelné. Zajišťuje je dle svých možností daná oblast, zpracovatel strategie, či jiný externí zpracovatel.⁵⁰

Celá etapa implementace strategického plánu je uzavřena monitoringem projektů a uskutečňování strategie. Monitoring znamená průběžné hodnocení plnění strategického plánu a obecně má tři hodnotící složky:

- jestli projekt splnil záměr plánu
- jsou-li stanovené cíle i nadále aktuální
- jaký je přínos vložených finančních prostředků.

⁴⁹ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 25.

⁵⁰ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 25

Mobilní projektový inkubátor. Modul II. – Fiše projektu.

Monitoring naplňování strategie a navazujících projektů provádí manažer nejlépe za období jednoho kalendářního roku a jeho výsledky poté předkládá Valné hromadě mikroregionu nebo zastupitelstvu obce. Pokud se vyskytnou obtíže, je možné provádět úpravy při realizaci projektů, nebo vypracovat nový, či upravit stávající strategický plán, nebo aktualizovat akční plán.⁵¹

Pro monitoring strategie a akčních plánů je vhodné ustanovit měřitelné *indikátory* neboli ukazatele regionálního rozvoje, jejichž základem mohou být buď statistická data získaná z externích zdrojů, jako jsou například ČSÚ, či ÚP, nebo lépe vybrat takové monitorovací ukazatele, které jsou založené na výstupech z projektů nebo vlastních šetřeních. Indikátor je určitá množina informací ukazující jestli se ke stanoveným cílům přibližujeme, nebo se od nich naopak vzdalujeme. Ukazující, zda mají rozvojové aktivity nějaký dopad na vybrané oblasti. Indikátory mají vyhodnocovat nynější situaci v dané oblasti, porovnat ji se situací cílovou, nebo se situací po určitých stanovených obdobích. Toto hodnocení probíhá alespoň jednou ročně souběžně s hodnocením naplňování strategického plánu. V metodice pro tvorbu strategických plánů nejsou ustanoveny konkrétní hodnotící ukazatele, ale udává se, že zpracovatel strategie musí zvolené indikátory pro hodnocení realizace a úspěšnosti strategie a projektů přidat do její přílohy. S výsledky monitoringu musí být obeznámeny všechny dotčené osoby včetně veřejnosti a to prostřednictvím vývěsky na úřední desce, nebo televize, rozhlasu, či jinými dostupnými prostředky.⁵²

Nezávislé hodnocení strategie znamená, že jej zhodnotí externí nezávislý expert. Účelem tohoto posuzování je zajistit úspěšnou realizaci strategie, vhodnosti a efektivnosti naložení s investovanými prostředky. Mezi specifické cíle patří posouzení provázanosti strategie, hlavních problémů v situační analýze a ve SWOT analýzy, správnosti navržených priorit a jejich členění na oblasti podpory. Dále pak posouzení efektivnosti a celistvosti strategie.⁵³

Strategie není nehybný rigidní dokument. Přestože jsou v jeho textu stanovené některé časové údaje plnění a kvalitní strategický plán předpokládá postupné naplňování některých rozhodnutí uvedených v textu, je nasnadě strategický plán chápat

⁵¹ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 25

⁵² LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 26

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 50

⁵³ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. (2009). s. 26 a 27

jako otevřený dokument a pravidelně ho **aktualizovat**. Aktualizace by měly být zaměřeny zejména na návrhovou část dokumentu a upřesňovat, nebo doplňovat, strategická rozhodnutí, která jsou v něm uvedena. Aktualizaci provádí zastupitelstvo nebo Valná hromada (pro mikroregion) jednou za rok nebo za 2 roky. Výsledek doplnění strategického plánu je prezentován na veřejném jednání, kde může být také schválen. Pokud se jedná jen o malé změny ve strategii, která byla zpracovávána externí odbornou firmou, není účast zpracovatele nutná, ale v případě rozsáhlejších změn, je vhodné tuto firmu opět přizvat ke spolupráci, popřípadě využít firmu jinou.⁵⁴

⁵⁴ PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. (2006). s. 49

III. KOMPARACE STRATEGICKÝCH PLÁNŮ V REGIONU HUMPOLECKO

Tato část bakalářské práce stručně rozebírá a hodnotí tři vybrané aktuální strategické plány, které byly vypracovány pro město Humpolec a obce v jeho spádovém obvodu. Jedná se o Strategický plán rozvoje města Humpolec, Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí a strategický plán LEADER - Humpolecko.

III.1. Strategický plán rozvoje města Humpolec

Strategie rozvoje byla vytvořena Regionální rozvojovou agenturou Vysočina (RRAV) na základě shromážděných informací, profilu města a SWOT analýzy. V této části strategického plánu rozvoje (SPR) byla stanovena vize, na níž se nahlíží jako na všeobecnou dohodu a souhrnný strategický pohled pro další rozvoj města Humpolec, na kterou navazují strategické cíle. Dalším krokem v rámci strategie je její rozdělení do problémových okruhů, pro které byly vytvořeny priority, opatření a rozvojové aktivity. Součástí této strategie je také vymezení dalších postupů a způsobů realizace SPR. Strategický plán rozvoje města Humpolec, v rozsahu 232 stran, se skládá celkem ze čtyř dokumentů: Strategie města (ke které je přičleněna příloha – Finanční zdroje), Profil města, SWOT analýza města a Dotazníkové šetření ve městě. Celkovou tištěnou verzi tohoto strategického plánu nenaleznete, dostupná je pouze formou jednotlivých dokumentů.⁵⁵

37 stránková **Strategie města** je rozdělena do 3 hlavních oddílů: vize města, problémové okruhy strategie a na ně navazující opatření a aktivity, a realizace strategického plánu. První oddíl tvoří vize města. Strategická vize města definuje, čeho chce město v daném časovém horizontu dosáhnout a čím toho bude dosahovat, neboli jaké jsou hlavní strategické cíle. Ve druhém oddílu jsou popsány problémové okruhy. Bylo stanoveno celkem šest problémových okruhů – Obyvatelstvo a bydlení, Podnikání a podnikatelské prostředí, Sociální infrastruktura a vzdělání, Cestovní ruch, technická a dopravní infrastruktura a životní prostředí - a to na základě nashromážděných informací, profilu města a SWOT analýzy a také v návaznosti na stanovenou vizi a strategické cíle města. Tyto okruhy tvoří obsah strategie. Pro každý problémový okruh byly vytvořeny hlavní priority a následné opatření a aktivity, jak těchto opatření

⁵⁵ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s. 3.*

dosáhnout. Třetí a zároveň poslední oddíl popisuje realizaci strategického plánu a zároveň co a jak bude navazovat na již zpracovanou strategii. V první části je uvedena organizační struktura zpracovatelů SPR. Všechny subjekty, které se na tvorbě SPR podílely a jejich hlavní úkoly – Pracovní tým a manažer strategického rozvoje. Dále pak jak a kdo bude vypracovávat akční plán rozvoje města, sestavení, funkčnost a cíl rozvojového fondu města Humpolec. Poslední částí třetího oddílu SPR je zapojení občanů a subjektů ve městě. Příčleněná 28 stránková příloha – Finanční zdroje - nastiňuje možnosti, kde lze v současnosti nebo v budoucnu hledat finanční zdroje pro realizaci a naplňování Strategie města. Jedná se o pomocný pracovní nástroj využívaný při realizaci Strategického plánu rozvoje města Humpolec.⁵⁶

91 stránková část Strategického plánu rozvoje města Humpolec – **Profil města** – obsahuje 9 kapitol. V první kapitole se dozvídáme o zpracovateli tohoto strategického plánu. Druhá kapitola podává údaje o městě Humpolec: právní forma, informace o městském úřadě v Humpolci, administrativní význam města Humpolec a jeho význam v sídelním systému, historie města, mikroregion Zálesí a MAS Společnost pro rozvoj Humpolecka. Třetí kapitola se zabývá obyvatelstvem a bydlením ve městě Humpolec – demografické podmínky (historický vývoj městské populace, současný stav populace města, věková struktura obyvatelstva), domácnosti, jejich struktura a vybavení, bydlení (domovní a bytový fond). Ve čtvrté kapitole je rozebráno hospodářství města Humpolec: jeho struktura (zemědělství, průmysl, stavebnictví a služby) a příležitosti na rozvoj podnikání. Pátá kapitola se týká trhu práce: potenciál zaměstnanosti (migrace za prací, vzdělanostní struktura zaměstnaných, struktura zaměstnanosti), nezaměstnanost (její struktura a volná pracovní místa). V rámci šesté kapitoly jsou shromážděny informace o sociální a kulturní infrastruktuře – možnosti vzdělávání ve městě, zdravotní a sociální služby, kultura, sport a volný čas. Kapitola sedmá je zaměřena na cestovní ruch: jeho stručná charakteristika, kulturní hodnoty města ve vztahu k rozvoji CR, okolí města, turistická infrastruktura (cyklostezky, pěší a běžkařské stezky, ubytování a stravování), propagace města (informační středisko, internetové prezentace a propagační materiály), volnočasové aktivity pro místní obyvatele i návštěvníky a hodnocení potenciálu CR podle Ústavu územního rozvoje Brno. V osmé kapitole nalezneme informace k dopravě – k celkové dopravě ve městě a dopravní obslužnosti, a technické infrastruktuře – vodovodní, kanalizační (ČOV – čističky odpadních vod) a rozvodné

⁵⁶ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s. 4 až 38 + příloha: Finanční zdroje – s. 2.*

sítě, spoje a územně plánovací dokumentace města. V deváté kapitole se dozvídáme o životním prostředí ve městě (ochrana ovzduší, vodní plochy a toky, nakládání s odpady, hluk, městská zeleň a ochrana přírody a krajiny).⁵⁷

Třetí dokument **SWOT analýza** je zpracována na základě profilu města, výsledků průzkumu mezi obyvateli a průzkumu podnikatelského prostředí ve městě v rozsahu 10 stran. SWOT analýza je rozdělena do šesti dílčích SWOT analýz dle jednotlivých zvolených oblastí.⁵⁸

Posledním dokumentem je 66 stránkové **Dotazníkové šetření**, jež je rozděleno do tří částí. První část je věnována obyvatelům od 18 let výše – je zde uvedeno kdy a jak probíhal průzkum a základní charakteristiky respondentů. V rámci dotazníků byli respondenti dotazováni na 35 otázek týkajících se těchto oblastí: bydlení, kvalita života, sociální oblast, internet, veřejná správa a rozvoj města. Druhá část je zaměřená na dotazníkové šetření pro mládež od 15 do 20 let, které probíhalo ve spolupráci s místním Gymnáziem dr. A. Hrdličky. Dotazník o 12 otázkách je možno rozdělit na dvě části - úvodní část se týká základních charakteristik respondenta a druhá část dotazníku hodnotí kvalitu života ve městě (z pohledu kulturního a sportovního vyžití a rovněž taky z pohledu možností pro volnočasové aktivity). Třetí část se určena firmám - bylo vybráno a osloveno (pomocí dopisu) 57 podnikatelských subjektů. Průzkum probíhal v úzké spolupráci s MěÚ Humpolec. Zpět vyplněný dotazník zaslalo 23 podnikatelských subjektů, což představuje návratnost zhruba 40 %. 8 otázek v tomto dotazníku bylo zaměřeno na identifikační údaje, další 4 na zaměstnance firem a 4 na podnikatelské prostředí, následujících 5 na veřejnou správu a posledních 6 na vývojové trendy a záměry. V příloze jsou zahrnuty vzorové dotazníky pro obyvatele, mládež a firmy.⁵⁹

III.2. Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí

Tato strategie by měla přispět k nalezení a správnému definování hlavních cílů rozvoje a předpokladů jejich naplnění v daném území mikroregionu. Na území tohoto mikroregionu vzniklo zájmové Sdružení obcí mikroregionu Zálesí, jehož cílem je společně usilovat o vymezení opatření, které povedou k podpoře a rozvoji hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje jednotlivých obcí a tím také celého

⁵⁷ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s.5 až 91*

⁵⁸ *Strategický plán rozvoje města Humpolec C. Verze 3.0 – září 2006. s. 3 až 10*

⁵⁹ *Strategický plán rozvoje města Humpolec C. Verze 3.0 – září 2006. s. 3 až 66*

mikroregionu. Nejdůležitější a nejnáročnější fáze vypracovávání strategie je dosažení konsensu neboli shody všech zainteresovaných subjektů z rozličných oblastí života mikroregionu - veřejné správy, hospodářské sféry, sféry nestátních neziskových organizací a dalších - na tom, jaké cíle společně zvolí pro další rozvoj svého mikroregionu, jaké cesty povedou k jejich realizaci, aby byly co nejefektivněji naplněny rozvojové šance mikroregionu. Tento strategický plán, který má 123 stran, je rozdělen do dvou stěžejních částí – analytické a strategické části.⁶⁰

Analytická část má za úkol podrobně rozebrat ekonomickou, sociální a demografickou situaci, stav přírody a krajiny a dalších faktorů, které ovlivňují život v mikroregionu. Analytickou část doprovází SWOT analýza a pasporty členských obcí. Jsou zde podrobně analyzovány jednotlivé obce mikroregionu, ale pokud jde o obecné souvislosti, jsou otázky celého území mikroregionu komplexní. 55 stránková analytická část strategického plánu rozvoje mikroregionu Zálesí je složena ze tří hlavních kapitol – Situační analýzy, SWOT analýzy mikroregionu Zálesí a Pasportů obcí.⁶¹

První kapitola analytické části - Situační analýza - pojednává o vzniku mikroregionu Zálesí. Které obce byly u vzniku mikroregionu a které přistupovaly později a co je přivedlo na myšlenku mikroregion vytvořit. Dále je zde nastíněna charakteristika území mikroregionu Zálesí – jeho přírodní podmínky, poloha a rozloha, stručný popis členských obcí, historický vývoj počtu obyvatel, bilance obyvatelstva a jeho věková struktura, hustota osídlení a sídelní struktura. Dalším bodem situační analýzy je územně plánovací dokumentace, dopravní a technická infrastruktura, soupis pozemků a objektů vhodných k podnikání, hospodářství (struktura ekonomické základny a trh práce), ekonomická analýza (obsahuje mimo jiné tabulku a grafy s příjmy a výdaji jednotlivých obcí mikroregionu v přepočtu na jednu osobu pro roky 1997 až 1998), občanská vybavenost (školství, zdravotní a sociální péče, a kultura a sport) a cestovní ruch (přírodní zajímavosti a kulturní památky, cykloturistika a turistická infrastruktura). Posledním bodem situační analýzy je životní prostředí, kde lze jednak na obrázcích vidět územní systémy ekologické stability, ale také se dozvědět mnoho informací o nakládání s odpady, ochraně ovzduší a vodním a lesním hospodářství. Druhou kapitolu tvoří tzv. SWOT analýza. Zde byly vytvořeny pouze dvě tabulky, jedna z nich obsahuje silné a slabé stránky souhrnně pro všechny stanovené

⁶⁰ Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. (Verze z r. 2000). s 3.

⁶¹ Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. (Verze z r. 2000). s 3.

oblasti najednou a ta druhá pro ty samé oblasti obsahuje příležitosti a hrozby. Tento způsob vytvoření SWOT analýzy není tolik přehledný jako celková SWOT analýza pro každou oblast zvlášť. Ve třetí kapitole nalezneme Pasporty všech členských obcí mikroregionu a města Humpolec. Pasport je důležitá dokumentace, jež slouží k vedení přehledu a zajištění evidence majetku obce, města. Každý pasport obsahuje kolonky pro název obce a její části, přehled sousedních obcí, jméno starosty, telefon, PSČ, rok založení obce, katastrální výměru, trvale obydlené domy, trvale obydlené byty, nadmořskou výšku, počet obyvatel – z toho počet mužů a žen, vzdálenost okresního města, co spojuje hlavní silnice, stav územně-plánovací nebo jiné rozvojové dokumentace města, nachází-li se zde zdravotní středisko, pošta, banka, bankomat, železniční stanice, autobusová doprava, benzínová čerpací stanice, vodovod, kanalizace, ČOV, plynofikace, likvidace KO, školy, služby, přírodní a kulturní památky, jiné služby pro CR, průmysl (významné podniky), budovy, vhodné pro podnikatelskou činnost a vyhrazené plochy pro průmyslovou zónu. Dále pak jaké jsou přednostní řešení problémů mikroregionu, záměry nebo projekty, které se městu nepodařilo uskutečnit, silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a na závěr shrnutí.⁶²

Strategická část se již přímo zabývá rozvojem mikroregionu Zálesí. 68 stránková strategická část je členěna do šesti velmi detailně rozpracovaných oddílů – *projektů v prioritních oblastech* – Řešení technické a dopravní infrastruktury, Rozvoj malého a středního podnikání, podpora podnikání a lidské zdroje, Kvalita života a sociální rozvoj obcí, Rozvoj cestovního ruchu a Kvalita životního prostředí - které jsou dále děleny na jednotlivé projektové části. Každý oddíl strategické části, který představuje v podstatě hlavní projekt, obsahuje: úvodní slovo, umístění projektu (kde se bude zvolená oblast například dopravní infrastruktura rozvíjet), popis a potřebu projektu, realizaci programového směru a podsměry u kterých je stanoven výstup, neboli čeho je zapotřebí docílit, určen garant dílčích projektů, termín zahájení a dokončení dílčích projektů, strategie (jeden či více konkrétních projektů), způsob financování dílčích projektů a jejich vazba na další projekty. Dále jsou stanoveny hlavní cíle celkového projektu, nositelé a partneři tohoto projektu a finanční zdroje. Na konci

⁶² *Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí.* (Verze z r. 2000). s 3 až 55
www.pasporty.cz [cit. 2010-02-23]

každého oddílu je ještě přehled navrhovaných akcí v jednotlivých obcích pro zlepšení stávajícího stavu v dané oblasti, např.: technické infrastruktury.⁶³

III.3. Strategický plán LEADER - Humpolecko

Strategický plán Leader - Humpolecko (dále jen SPL) neboli rozvojová strategie regionu Humpolecka byla vypracována v letech 2005 - 2006 pod odborným dohledem Ing. Dalimila Vítka členy místní akční skupiny (MAS) Společnost pro rozvoj Humpolecka. Tento strategický plán je rozdělen do 11 částí, kde lze na 57 stránkách nalézt nejen samotnou strategii regionu Humpolecka, ale také mnoho informací o místní akční skupině Společnosti pro rozvoj Humpolecka a to například její historii, zkušenosti, práci, organizaci atp.⁶⁴

V první části SPL je uvedena přesná identifikace žadatele strategie, což je místní akční skupina Společnost pro rozvoj Humpolecka, její IČO, adresa a právní forma. Druhá část SPL seznamuje čitatele se základními údaji o území MAS – celková rozloha, počet obyvatel a výčet všech obcí v přehledné tabulce (názvy obcí a počet jejich obyvatel, podíl obyvatel v produktivním věku celkem a z toho žen, počet osob s úplným středním a vyšším vzděláním, přírůstek a úbytek obyvatel celkem a rozloha obce). Třetí část SPL pojednává o jeho zpracování. Jednak o způsobu zpracování a jednak o způsobu zapojení místních aktérů a expertních odborníků při vypracování SPL. Nalezneme zde dobu zpracování SPL a jeho aktualizace, dále pak také z jakých materiálů MAS vycházela při tvorbě této strategie, a jakých metod využívala při jejím zpracování. Dozvíme se také, jak při tvorbě strategie zapojovala místní obyvatele a experty. Ve třetí části SPL je nastíněn individuálně sestavený metodický postup, kterého MAS využívala při zpracování SPL. Ve čtvrté části SPL je analyzováno území místní akční skupiny. Nejdříve je území MAS stručně zhodnoceno. Jak je na tom finančně, poté z pohledu kultury a sportu, jaké je zde podnikatelské a životní prostředí a jaký je potenciál a možnosti tohoto regionu. Dále jsou uvedeny důvody, proč bylo dané území vybráno, jeho shodné charakteristiky a zvláštnosti oproti jiným územím. Dalším bodem čtvrté části jsou zdroje využití při realizaci SPL, mezi které patří lidské zdroje, finanční, hospodářské a jiné zdroje (kvalitní životní prostředí, malebná okolní krajina, hipoturistika, pivo Bernard a další).⁶⁵

⁶³ *Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí.* (Verze z r. 2000).

⁶⁴ <http://www.humpolecko.cz/strategie> [cit. 2010-01-03]

⁶⁵ *Strategický plán LEADER – Humpolecko.* s. 5 až 15.

Pátá část je složená ze SWOT analýz, které shrnují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jednotlivých prioritních oblastí, pro každou prioritní oblast zvlášť. Dále pak také z metodiky SWOT analýzy – jak byly jednotlivé SWOT analýzy vytvořeny a ze kterých zdrojů MAS čerpala informace pro jejich tvorbu. Šestá část SPL je samotná strategie, kde jsou nastíněny priority, cíle, opatření, zapojení inovačních prvků, finanční plán, celková strategie a monitoring naplňování cílů SPL. Nejprve jsou uvedeny priority, cíle a opatření jak jednotlivých cílů dosáhnout. Všechny priority nacházejí uplatnění v rámci III. osy PRV – Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova. Dále se šestá část SPL zabývá, jakým způsobem lze dosáhnout cílů a priorit, jak zapojit do strategického plánování inovační prvky, kterým může být například integrace tradičního potenciálu území s aktuálními moderními trendy, nebo spojení různých oborů formou integrovaných balíčků. Důležitým inovačním krokem je také přístup MAS k tvorbě SPL, neboť veřejnosti byl dán nejen poradní hlas, ale také možnost zapojit se při definování jednotlivých opatření, cílů apod. Z finančního plánu nacházejícího se též v šesté části SPL lze vyčíst, jaké jsou předpokládané finanční prostředky pro jednotlivé fiše. Pro tento SPL bylo vytvořeno 6 fiší, neboli okruhů projektů. Fiše 1 – Infrastruktura obcí, fiše 2 – Cestovní ruch, fiše 3 – Brownfield, fiše 4 – Kulturní památky, fiše 5 – Vzdělávání a fiše 6 – Životní prostředí. Byly sestaveny tři tabulky rozdělené na jednotlivé roky v rozmezí let 2009 až 2013 týkající se jednotlivých fiší. V první tabulce je přehled finančních alokací v orientačních absolutních hodnotách. Protože ale není znám přesný počet obdržených finančních prostředků, jsou ve druhé tabulce všechny finanční prostředky převedeny na procenta a ve třetí tabulce je procentuální vyjádření rozdělení prostředků mezi jednotlivé fiše po jednotlivých letech jako poměr k celkové alokované částce. Posledním bodem šesté části SPL je monitoring naplňování cílů SPL. V tabulce jsou uvedeny tyto indikátory: Počet podpořených projektů a subjektů, Počet osob, na něž mají podpořené projekty dopad, Počet zrekonstruovaných objektů a Počet uskutečněných vzdělávacích aktivit, které jsou vztaženy k jednotlivým rokům v rozmezí let 2010 až 2013, vždy k 31. prosinci daného roku.⁶⁶

Sedmá část SPL pojednává o partnerství místní akční skupiny, jak a kdy MAS vznikla, kdo byly jejími zakládajícími a kdo jsou jejími současnými členy a jaké jsou

http://www.bernard.cz/sub_page.php?page=2&parent=0 [cit. 2010-04-21]

⁶⁶ *Strategický plán LEADER – Humpolecko*. s. 16 až 30.

její hlavní cíle. Je zde uvedeno, jaká byla úloha a odpovědnost jednotlivých subjektů při zpracovávání SPL, jak MAS spolupracovala s občany a se zástupci různých cílových skupin při tvorbě SPL, jak se oni sami aktivně do tvorby zapojili a jak asi bude spolupráce s nimi pokračovat v budoucnosti. MAS zde také popisuje její vztah a otevřenost vůči místním obyvatelům. V osmé části SPL MAS prezentuje její zkušenosti s programy založenými na principech LEADER a spolupráci s dalšími MAS v České republice i v zahraničí. Jako příklad spolupráce na národní úrovni lze uvést členství v tzv. Venkovském parlamentu kraje Vysočina (neformální sdružení MAS v kraji Vysočina) a na mezinárodní úrovni kooperace s LAG Platania ze Sicílie. Devátá část SPL je zaměřena na organizaci a zdroje místní akční skupiny. Prvním bodem deváté části je organizační schéma MAS a následné vytyčení kompetencí a úloh jednotlivých složek MAS. Dalším bodem jsou pak zdroje MAS, které byly využité při tvorbě SPL – lidské zdroje, technické a finanční prostředky. V desáté části SPL je možné nahlédnout na nastavení základních administrativních postupů v rámci MAS, které jsou zakreslené do schématu celkem na čtyřech stránkách. Dále zde MAS popisuje, jakým způsobem registruje své projekty a jak dochází k jejich realizaci. V této části SPL je také uvedeno, jak má místní akční skupina nastavený kontrolní systém, který zajišťuje průběžnou kontrolu ve dvou rovinách a to kontrolu činnosti a hospodaření MAS Společnosti pro rozvoj Humpolecka, o.s. a kontrolu subjektů neboli příjemců pomoci prostřednictvím metody LEADER na území MAS. Dalšími body jsou archivace tištěných i elektronických dokumentů, monitoring, pro který byl nastaven systém monitorovacích indikátorů (indikátory výstupů, výsledků a dopadu – které jsou dle priorit rozděleny do pěti přehledných tabulek), vyhodnocení SPL programovým výborem MAS jinými slovy tzv. evaluace, která je brána jako nástroj zpětné vazby pro zkvalitňování strategického procesu a aktualizace strategie a propagace MAS na jejích webových stránkách – www.humpolecko.cz, v místním tisku, na veřejných setkáních a formou letáků a brožurek, nebo osobním rozhovorem. Poslední jedenáctá část informuje o zapojování žen, mladých lidí a zemědělců do vytváření tohoto strategického plánu LEADER.⁶⁷

⁶⁷ *Strategický plán LEADER – Humpolecko*. s. 31 až 57.

III.4. Komparativní analýza vybraných strategických plánů

Komparativní neboli srovnávací analýza je porovnávání například dvou či více dokumentů, procesů, alternativ, souborů, dat a dalších. Cílem této komparativní analýzy je srovnání vybraných bodů jednotlivých strategických plánů, jako je například zpracovatel strategií, území, kterého se strategie týkají, zapojení občanů do strategického plánování, nastavení priorit, cílů, opatření atd.⁶⁸

III.4.1. Území

Pokud jde o **Strategický plán rozvoje města Humpolec**, ten byl vytvořen pouze pro město Humpolec. Město Humpolec je podle zákona č. 128/2000 Sb. v platném znění základním územně samosprávným celkem s právní subjektivitou a vlastním majetkem. Od roku 2003 je město Humpolec ORP - obcí s rozšířenou působností, do jehož správního obvodu spadá 25 obcí.⁶⁹

Obr. 1: Správní obvod města Humpolce



Zdroj: SPR města Humpolec

⁶⁸ <http://www.businessdictionary.com/definition/comparative-analysis.html>. [cit. 2010-03-14]

⁶⁹ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s.6 až 8*

Humpolec rozkládající se na ploše 5149⁷⁰ ha je malé městečko v srdci Vysočiny s malebnou mírně zvlněnou okolní krajinou, které vzniklo jako strážné místo uprostřed pohraničních hvozdů, kudy vedla důležitá stezka z Prahy na Moravu. První písemná zmínka o Humpolci pochází z roku 1178, kdy jej daroval král Přemysl Soběslavovi II. Od roku 1999 je Humpolec členem mikroregionu Zálesí, od roku 2004 MAS Společnosti pro rozvoj Humpolecka a v roce 2005 se stal také členem Národní sítě Zdravých měst České republiky (NSZM ČR). Při posledním *Sčítání lidu, domů a bytů*, které se konalo 1. 3. 2001, žilo ve městě 10 929 obyvatel⁷¹. Poslední údaje o počtu obyvatel jsou známy z roku 2009 – 11 102 obyvatel⁷². Složení populace města se vyznačuje regresivní věkovou strukturou, kdy má v obyvatelstvu významné postavení poproduktivní kategorie obyvatel oproti předproduktivní kategorii. Stejně jako v celé České republice i zde se výrazně projevuje tzv. proces stárnutí populace - výrazný úbytek osob v předproduktivním věku a růst počtu starších obyvatel.⁷³

Co se týče hospodářství města zemědělství a lesní hospodářství má pouze okrajové postavení. Největším sektorem ekonomiky jsou zde služby a to jak z pohledu počtu subjektů, tak i z pohledu počtu pracovních míst (v současné době se tento sektor podílí zhruba 70 % na celkovém počtu ekonomických subjektů lokalizovaných ve městě.). Nejvýznamnějšími zaměstnavateli v sektoru služeb jsou: Česká zemědělská akademie v Humpolci (střední škola), CTM Hospital a.s., Město Humpolec, Domov důchodců a Léčebna tuberkulózy a respiračních nemocí. Druhý největší sektor ekonomiky města Humpolce je průmysl – a to v počtu ekonomických subjektů. V průmyslové výrobě v současnosti působí téměř 14 % hospodářských jednotek z celkového počtu podnikatelských subjektů města. Město Humpolec má v oblasti průmyslové výroby dlouholetou tradici, ale v období po revoluci 1989 jeho význam mírně poklesl. Řada tradičních výrobců musela omezit, nebo dokonce ukončit výrobu. Jde například o tradiční podniky Sukno Humpolec a Českomoravský len Humpolec. Pokud je řeč o průmyslu, neměli bychom opomenout rodinný pivovar Bernard, pocházející z 16. století. Tento název pivovar získal díky jménu jednoho z vlastníků a to

⁷⁰ Dle ČSÚ, stav k 31. 12. 2008

⁷¹ Dle ČSÚ, stav k 1. 3. 2001

⁷² Dle ČSÚ, stav k 31. 12. 2009

⁷³ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s.9 až 19*

<http://www.humpolac.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=5> [cit. 2010-04-28]

<http://www.czso.cz/> [cit. 2010-05-05]

Stanislava Bernarda. Pivovar Bernard a jeho nepasterizované pivo Bernard je známé po celé Evropě a dokonce i v některých vzdálenějších místech jako jsou země Jižní Ameriky. Na třetí místo hospodářství se pak řadí sektor stavebnictví. Mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v tomto sektoru patří STATUS stavební a.s. a První humpolecká stavební s.r.o. Nové podnikatelské příležitosti přináší Central Trade Park D1, což je jediná významná průmyslová zóna v kraji Vysočina, kterou spravuje komerční subjekt, a také nevyužité hospodářské budovy, kterých je především díky restrukturalizaci hospodářství z devadesátých let k dispozici celá řada. V roce 2008 vyhrálo město Humpolec soutěž týdeníku Ekonom – Město pro byznys 2008. Bylo tedy nejperspektivnějším místem pro podnikání v České republice.⁷⁴ Město Humpolec má dobře rozvinutou síť škol. Počínaje mateřskými a konče vysokou školou. Předškolní vzdělání je zastoupeno třemi mateřskými školami - Smetanova, Na Rybníčku a Na Skalce. Základní vzdělání poskytují dvě úplné základní školy – ZŠ Hálkova a ZŠ Hradská a také Zvláštní a Pomocná škola. Učňovské a středoškolské vzdělání je nabízeno těmito zařízeními: Gymnázium dr. A. Hrdličky, Česká zemědělská akademie v Humpolci (střední škola) a Střední odborné učiliště obchodní a Odborná škola SČMSD. Od roku 2005 je Humpolec také vysokoškolským městem. Česká zemědělská univerzita ve spolupráci se SOŠ, SOU zemědělské a technické otevřela v tomto roce bakalářský studijní obor Speciální chovy, se zaměřením na chov koní a jezdeckví. Pro mimoškolní a zájmové aktivity je v Humpolci také ZUŠ Gustava Mahlera a Středisko volného času při ZŠ Hradská. Kulturní život ve městě je poměrně pestrý, nachází se zde kino, divadelní sál a loutkové divadlo, Muzeum dr. A. Hrdličky (jedno z nejstarších muzeí na Vysočině zaměřené na antropologii, národopis a expozici Gustava Mahlera), výstavní sály, kulturní dům, městská knihovna a spousta sportovních zařízení.⁷⁵ Přestože se v Humpolci ani jeho blízkém okolí nevyskytují významné nadregionální turistické atraktivity, malebná krajina Českomoravské Vysočiny, přírodní podmínky a poloha města poskytují dobré příležitosti k rozvoji cestovního ruchu. Dominantu města tvoří chrám sv. Mikuláše pocházející z roku 1233, na jehož barokní úpravě se podílel český architekt italského původu Giovanni Santini. V okolí města se nachází kvalitní síť

⁷⁴ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s.16 až 32.*

<http://www.humpolak.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=5> [cit. 2010-04-28]

http://www.bernard.cz/sub_page.php?page=2&parent=0 [cit. 2010-04-21]

⁷⁵ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s.49.*

<http://www.humpolak.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=5> [cit. 2010-04-28]

<http://www.infohumpolec.cz/> [cit. 2010-05-04]

cykloturistických a pěších tras a v zimním období i běžkařských tras (např.: Naučná stezka Březina), které umožňují návštěvníkům pořádat výlety do okolí. Ve městě mohou návštěvníci shlédnout i další památky, mezi které patří např.: humpolecké čtvercové náměstí, radnice, děkanský úřad, budova spořitelny, městská knihovna, „Gočárův“ dům, pomník dr. Aleše Hrdličky, pomník TGM, Evangelický a toleranční kostel, hřbitovní kostel sv. Jana Nepomuckého, židovská synagoga, tkalcovská škola, Spolkový dům, pivovar Bernard a další. Nedaleko města se nachází řada zajímavých turistických cílů, mezi nimiž jsou: zřícenina hradu Orlík, tyčící se v kopci nad městem ve vzdálenosti zhruba 2 km, židovský hřbitov nacházející se pod zříceninou hradu Orlík, Želiv (kde je k vidění premonstrátský klášter s kostelem a Trčkův hrad) a jiné. Město Humpolec za poslední roky prošlo mnoha změnami a dostalo novou tvář. Město Humpolec je také spojeno s životem mnoha známých osobností, k nimž patří např. Gustav Mahler - světoznámý dirigent a skladatel rakouského původu, narozený nedaleko Humpolce v obci Kaliště; antropolog Dr. Aleš Hrdlička – který bojoval proti rasismu a vyřkl známou větu: „Veškeré lidstvo jednoho původu jest“; spisovatel a zakladatel plicních sanatorií profesor MUDr. František Hamza; významný český režisér, teoretik, publicista a pedagog Jindřich Honzl; jeden z vůdců husitské protifeudální revoluce Jan Želivský; spisovatel Jan Zábřana; undergroundový spisovatel a antikomunista Ivan Martin Jirous zvaný Magor a další. Město Humpolec se vrylo do povědomí lidí také díky filmu „Marečku podejte mi pero“ a památné větě „Hliník se odstěhoval do Humpolce“. Dnes má Hliník v Humpolci svůj památník a muzeum.⁷⁶

V rámci **Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí** se jedná o Svazek obcí mikroregionu Zálesí. Toto sdružení obcí mikroregionu Zálesí vzniklo dne 23. 9. 1999 v Humpolci. Mikroregion Zálesí vznikl z impulsu dotačních titulů, ve kterých byl jako příjemce dotace vymezen právě svazek obcí - mikroregion. V poslední době využívají dotačních možností ve větší míře obce samostatně. Společné projekty mikroregionu jsou

⁷⁶ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006. s 65 až 67*

<http://www.jihlava.cz/gustavmahler/> [cit. 2010-04-17]

<http://www.quido.cz/osobnosti/hrdlicka.htm> [cit. 2010-04-17]

<http://www.slovníkceskeliteratury.cz/showContent.jsp?docId=335> [cit. 2010-04-17]

<http://www.os-hamza.estranky.cz/stranka/frantisek-hamza> [cit. 2010-04-17]

<http://www.spisovatele.cz/ivan-martin-jirous> [cit. 2010-04-17]

<http://pechacpetr.blog.cz/0611/jan-zelivsky-radikalni-vudce-prazskych-husitu> [cit. 2010-04-17]

<http://www.humpolac.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7> [cit. 2010-04-28]

<http://www.humpolac.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=8> [cit. 2010-04-28]

<http://www.infohumpolec.cz/> [cit. 2010-05-04]

méně častou variantou. Zakládajícími členy bylo šest obcí (Čejov, Kaliště, Sedlice, Senožaty, Vystrkov a Želiv) a město Humpolec, které bylo určeno jako zástupce mikroregionu. Poté přistoupila obec Horní Rápotice. Při dokončování analytické části strategie rozvoje přistoupily obce Budíkov, Kejžlice a Komorovice. Proto jsou tyto obce zahrnuty pouze v mapách a pasportech obcí, ale v analytické části už ne.⁷⁷

Obr. 2: Území mikroregionu Zálesí v době dokončení Strategie (2000)



Zdroj: SR mikroregionu Zálesí

V současné době se území mikroregionu Zálesí skládá z celkem 19 obcí (Budíkov, Bystrá, Čejov, Horní Rápotice, Kaliště, Kejžlice, Koberovice, Komorovice, Mladé Bříště, Mysletín, Řečice, Sedlice, Senožaty, Staré Bříště, Syrov, Vystrkov, Želiv, Ježova a Proseč) a města Humpolec. Rozkládá se na území o rozloze 194, 12⁷⁸ km² s 15 920 obyvateli⁷⁹. Téměř všechny zdroje uvádějí počet obcí v mikroregionu o dvě menší, protože obce – Ježov a Proseč - přistoupily teprve nedávno. Tyto údaje lze nalézt na stránkách veřejné správy – www.epusa.cz.⁸⁰

V případě **Strategického plánu LEADER - Humpolecko** se jedná o území 26 obcí o rozloze 24 422 000 m² s 18 200 obyvateli⁸¹, je to přirozená spádová oblast a historicky jednotné území. Celkový výčet naleznete v příloze č. 5: *Přehled jednotlivých*

⁷⁷ Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. (Verze z r. 2000). s. 4

⁷⁸ Dle ČSÚ, stav k 31. 12. 2008

⁷⁹ Dle ČSÚ, stav k 31. 12. 2009

⁸⁰ Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. (Verze z r. 2000). s. 4

http://www.epusa.cz/index.php?platnost_k=0&sessID=0&jazyk=cz&pou=779 [cit. 2010-05-05]

⁸¹ Dle ČSÚ, stav k 31. 12. 2007

obcí území MAS. Typickým rysem zdejšího území je také malá velikost obcí. Pokud nepočítáme město Humpolec, tak pouze 2 obce mají nad tisíc obyvatel a 21 obcí má méně než 500 obyvatel.⁸²

Obr. 3: Území MAS



Zdroj: www.humpolecko.cz

Další charakteristiky území v rámci obou strategií (SR mikroregionu Zálesí a SPL) lze uvést společně, protože se polohově i znakově jedná téměř o totožné oblasti, které se liší pouze svou velikostí a počtem obyvatel. Budeme tedy dále mluvit o regionu Humpolecko, protože mikroregion Zálesí spadá do jeho území. Krajina regionu patří svými přírodními charakteristikami k Českomoravské vrchovině a náleží do tzv. celku Křemešnické vrchoviny. Dále část regionu náleží k podcelku Humpolecká vrchovina (s nejvyšší nadmořskou výškou 765 m, střední nadmořskou výškou 551 m a převládající výškovou členitostí 100 – 200 m) a k podcelku Želivská pahorkatina (s nejvyšší nadmořskou výškou 765 m, střední nadmořskou výškou 551 m a převládající výškovou členitostí 100 – 200 m). Typický pro tuto oblast je zvlněný terén (dříve označovaný jako křabatina, protože kopce jako by křabatily zdejší krajinu), jehož rozmanitost doplňují rozsáhlé lesy, rybníky a menší vodní toky jako Hejlovka, Trnava a Želivka, na kterých jsou vybudované tři vodní nádrže - vodní nádrž Trnávka, vodní nádrž Sedlice a vodní nádrž Vřesník. Humpolecko se nachází v mírně teplé klimatické oblasti s průměrnou

⁸² Strategický plán LEADER – Humpolecko. s. 6 a 12.

<http://www.czso.cz/> [cit. 2010-05-05]

roční teplotou 6-8 °C a s ročními srážkami kolem 600 mm. Krajina regionu spadá do oblasti druhově celkem chudé hercynské květeny, vyznačující se výskytem jen velmi malého počtu vesměs nenápadných druhů. Pokud jde o obyvatelstvo regionu struktura populace, stejně jako je tomu u samotného města Humpolec prakticky odpovídá struktuře populace celé České republiky. I zde se vyznačuje regresivní věkovou strukturou, kdy má v obyvatelstvu významné postavení poproduktivní kategorie obyvatel oproti předproduktivní kategorii. A dochází zde k tzv. procesu stárnutí populace, kdy je výrazný úbytek osob v předproduktivním věku a nárůst počtu starších obyvatel. Hustota osídlení v regionu je nerovnoměrná. Obce s nejnižší hustotou osídlení jsou Kaliště, Sedlice a Želiv a největší hodnotu hustoty obyvatel má město Humpolec.⁸³

Humpolecko je poměrně chudý region. Rozpočty obcí jsou celkem malé a výše platů zde sahá pod celostátní průměr. Avšak kulturní a sportovní život je na Humpolecku relativně bohatý, ročně se ho účastní zhruba 80 tisíc osob. V tomto regionu se nachází mnoho kulturních památek, které mají spíše lokální význam, ale zajistí návštěvníkům příjemně strávené chvíle. Jsou to například zřícenina hradu Orlick u Humpolce, Želivský klášter, rodný dům Gustava Mahlera v Kalištích a další, které jsou zmíněny v předchozí části týkající se Strategie rozvoje města Humpolec. Podnikatelský sektor se po restrukturalizaci stabilizoval. Podél dálnice D1, která zajišťuje dobrou dopravní obslužnost, je strategicky umístěno několik průmyslových zón – tzv. Central Trade Park D1. Celý region, kromě těsného okolí dálnice, se vyznačuje čistým životním prostředím a krásnou zvlněnou krajinou s velkým množstvím lesů, polí (vhodných pro zemědělství) a luk, malých rybníků, říček a potůčků. Cestovní ruch na Humpolecku není na vrcholu, ale nelze jej ani přehlédnout. Nejvíce je rozvinutý místní CR, ale převážně v letním období sem zamíří i spousta cizinců, kteří se na pár dní ubytují v malých místních hotýlcích. Možností rozvoje CR je například hipoturistika, která začíná rozkvétat zejména v Humpolci – bakalářské studium oboru Chovatel koní, podnikatelské subjekty v oblasti chovu koní a jezdeckví (hippoturistiky) a každoročně se v Humpolci koncem léta koná tradiční soutěž Zlatá podkova (koňské dostihy), a cykloturistika, která je v posledních letech značně na vzestupu.⁸⁴

⁸³ *Strategický plán rozvoje města Humpolec B. Verze 3.0 – září 2006.* s 9 až 19.

Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. (Verze z r. 2000). s. 4 až 9.

⁸⁴ *Strategický plán LEADER – Humpolecko.* s. 11.

Přestože je Strategický plán rozvoje města Humpolec zaměřen pouze na samotné město Humpolec, je rozsahově největší. Je zpracován v rozsahu 232 stran (z toho 37 stran tvoří Strategická část s 28 stránkovou přílohou finanční zdroje, 91 stran Profil města, 10 stran SWOT analýza a 66 stran Dotazníkové šetření). Strategie rozvoje mikroregionu je zpracována na 123 stranách pro již větší území 20 obcí. A Strategický plán LEADER byl vytvořen pro největší území (26 obcí) a je zpracován na „pouhých“ 57 stranách.

III.4.2. Zpracovatel

Strategický plán rozvoje města Humpolec byl zpracován odbornou firmou a to RRAV (Regionální rozvojová agentura Vysočina). RRAV je organizací specializující se zejména na poskytování komplexních služeb při využívání různých zdrojů veřejné podpory, jejím zaměřením je podpora komplexního rozvoje kraje Vysočina, především pak zvyšování jeho ekonomického potenciálu a zlepšování kvality života obyvatel regionu. Jednou z jejích hlavních činností je i tvorba strategických plánů. Byla založena v roce 1998 podle modelu regionálních rozvojových organizací, které působí v zemích Evropské unie. RRAV úzce spolupracuje se Sdružením obcí Vysočina, které je založeno na rovném postavení jednotlivých členů bez ohledu na to, jedná-li se o malou obec či velké město, nebo jaká je politická příslušnost jejich představitelů. Toto sdružení spolu se Sdružením hospodářských komor kraje Vysočina a krajem Vysočina založilo společnost RRAV. RRAV má se strategickým plánováním již mnoho zkušeností, zpracovala strategické plány rozvoje pro mikroregiony, obce, města, integrované územní strategie rozvoje venkova pro místní akční skupiny a rozvojové studie (cyklotrasy, brownfields, cestovní ruch a další). Příkladem pro strategický plán rozvoje města jsou: Strategie rozvoje města Pelhřimova a Strategie rozvoje města Světlá nad Sázavou.⁸⁵

Strategii rozvoje mikroregionu Zálesí byla zpracována rovněž Regionální rozvojovou agenturou Vysočina. Více o této společnosti naleznete v předchozí části. (Další informace, kromě výše uvedených, o celkovém zpracování Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí nebyly nalezeny).⁸⁶

⁸⁵ <http://www.rrav.cz/agentura/cinnost.html> [cit. 2010-03-01]

<http://www.obcevysoliny.cz/> [cit. 2010-03-01]

⁸⁶ *Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí*. (Verze z r. 2000). s. 2.

Zpracovatelem pro *SPL* byla místní akční skupina Společnost pro rozvoj Humpolecka, o.s. (občanské sdružení), která má v současné době 16 členů (veřejná správa, neziskové organizace, podnikatelé aj., zastoupení veřejného a soukromého sektoru je poměrně vyrovnané a to téměř 50% na 50%). Jejím hlavním cílem je podporovat naplňování rozvojové strategie regionu. Mas vznikla v roce 2004 jako občanské sdružení a byla zapsána do registru na Ministerstvu vnitra ČR. Zakládajícími členy byly Mgr. Roman Brzoň (místostarosta města Humpolec), MVDr. Miroslav Pospíšil CSC. (zvěrolékař v Senožatech) a Ing. Patrik Sukdolák (učitel Střední zemědělské školy Humpolec). MAS získala dotace od Ministerstva zemědělství – SZ/F (Státní zemědělský intervenční fond v rámci Programu rozvoje venkova, oblast LEADER ČR). Jedna z podmínek, aby mohla MAS využít těchto dotačních možností, bylo vytvoření strategie rozvoje. MAS byla v tomto případě úspěšná, a proto mohla, v souladu s principem LEADER, rozdělit finanční prostředky na akce přímo ve svém regionu. MAS je sdružení dobrovolné, nezávislé a neziskové sdružující členy na základě společného zájmu, jehož cílem je přispívat k udržitelnému rozvoji regionu a uchování jeho historických, kulturních a přírodních hodnot a podporovat vzájemnou spolupráci občanů, občanských sdružení, obcí, podnikatelů a dalších subjektů. MAS je velmi otevřená ke všem občanům. Od začátku svého vzniku jsou informace o místní akční skupině dostupné na webových stránkách MAS. MAS Společnost pro rozvoj Humpolecka, o. s. má s programem LEADER již několikaleté zkušenosti. V letech 2005 a 2006 uskutečnila projekt číslo CZ04.1.04/2.1.00.1/0354, jehož název je „Zpracování rozvojové strategie“ podpořeného z Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství v rámci priority II. – Rozvoj venkova, rybářství, odborné vzdělávání a opatření 2.1.4 Rozvoj venkova (LEADER+). V roce 2007 MAS realizovala projekt číslo 45/07 „LEADER ČR 2007 - Zlepšení kvality života ve venkovských oblastech“.⁸⁷

Strategický plán rozvoje města Humpolec a Strategie rozvoje mikroregionu zálesí byly zpracovány odbornou firmou, zabývající se mimo jiné tvorbou strategických plánů na obecní, mikroregionální a regionální úrovni, RRAV. Naopak Strategický plán LEADER – Humpolecko byl vypracován Místní akční skupinou (Společností pro rozvoj Humpolecka), což není odborná firma, ale občanské sdružení. Hlavním cílem této

⁸⁷ *Strategický plán LEADER – Humpolecko*. s.31 až 34
<http://www.humpolecko.cz/strategie> [cit. 2010-01-03]

místní akční skupiny tedy není pouze vytvořit kvalitní strategický plán, ale také podporovat jeho naplňování a co nejefektivněji využít všech dostupných prostředků pro uchování historických, kulturních a přírodních hodnot ve svém regionu.

III.4.3. Zpracování

Strategický plán rozvoje města Humpolec, který je základním článkem pro další rozvoj města, byl vypracován pro období 2006 – 2013 a prolíná se tedy úzce s programovým obdobím EU 2007-2013. Na zpracovaný strategický plán navazují individuální projekty dílčího významu realizované městem, podnikatelskými, neziskovými a jinými subjekty. Pro tuto práci byl použit dokument, který vstoupil v platnost v září 2006. Při zpracování tohoto strategického plánu byla vytvořena 5 členná pracovní skupina. RRA Vysočina po celou dobu tvorby strategie s touto pracovní skupinou spolupracovala a přijímala od ní připomínky k jednotlivým částem strategického plánu.⁸⁸

Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí byla vytvořena v roce 2000. Když v roce 1999 vznikl mikroregion Zálesí, bylo to proto, aby mohly členské obce čerpat finanční prostředky z dotačních titulů, které v té době nemohly obce získat samostatně. Jednou z podmínek bylo mít zpracovaný strategický plán rozvoje a tak vznikla Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. I při zpracování této strategie byla vytvořena pracovní skupina složená ze zástupců obcí, která měla za úkol připomínkovat jednotlivé části strategie. Tato strategie není určena na přesné období, není aktualizována a slouží především jako podkladový materiál pro tvorbu nových strategií a možnost inspirace pro některé projekty, ale je to v podstatě „mrtvý dokument“.⁸⁹

SPL byl zpracováván průběžně již od roku 2006. Je to střednědobý dokument zahrnující dlouhodobé cíle i krátkodobé projekty, u kterých je třeba aktualizace podle potřeby. V roce 2007 byl aktualizován a doplněn v souvislosti s realizací projektu LEADER ČR 2007 a následující rok proběhla další aktualizace na základě zkušeností z průběhu a vyhodnocení projektu LEADER ČR 2007. Tento strategický plán vychází z analytických a strategických materiálů zpracovávaných v letech 2005 a 2006 v rámci projektu „Zpracování rozvojové strategie“, který byl podpořen z Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství v rámci priority II. – Rozvoj venkova,

⁸⁸ *Strategický plán rozvoje města Humpolec A*. Verze 3.0 – září 2006. s. 3.

⁸⁹ *Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí*. (Verze z r. 2000). s. 4.

rybářství, odborné vzdělávání a opatření 2.1.4 Rozvoj venkova (LEADER +). Číslo projektu: CZ04.1.04/2.1.00.1/0354. Všechny tyto dokumenty byly vytvořeny komunitním způsobem za účasti externího poradce. Metoda práce a výchozí přístupy jsou dobře patrné ze schématu, které naleznete v příloze č. 2: *Schéma metody práce a výchozích přístupů při tvorbě SPL*. Při zpracování SPL byly vyváženě použity obě metody zpracování strategií – komunitního a expertního způsobu. Bylo vytvořeno 5 pracovních skupin po 3 členech, které se zabývaly jednotlivými prioritními oblastmi. Od počátečních prací na strategii byla intenzivně zapojována veřejnost (byly oslovováni podnikatelé, zemědělci, představitelé NNO, starostky a starostové). Vše bylo realizováno pod metodickým vedením externího odborníka **Ing. Dalimila Vítka** ze společnosti AD Vision, s.r.o., který představitelům MAS pomáhal určit dlouhodobou vizi a střednědobé cíle. Pomáhal též zavádět do činnosti MAS systémové přístupy ke strategickému plánování. Dalším odborníkem (Člen programového výboru a místopředseda MAS), který spolupracoval při tvorbě strategie, byl **Ing. Vít Skála**, lektor a konzultant problematiky evropských fondů, člen národního registru poradců, poradce pro rozvoj venkova, certifikovaný facilitátor klastrů, zpracovatel desítek úspěšných projektů a autor několika prací týkajících se problematiky venkova. V rámci komunitního přístupu proběhlo během roku 2006 celkem 7 veřejných setkání. Zájem o účast na zpracování strategie byl různý, od několika málo osob v některých obcích až po plný sál s desítkami účastníků a aktivní diskusí. Při zpracování SPL byly využity již dříve zpracované dokumenty - Strategie mikroregionu Zálesí a aktualizované strategie města Humpolec, avšak nejvíce se čerpalo z vlastních šetření představitelů MAS (dotazníkových šetření, e-mailové komunikace a osobních rozhovorů se starosty a klíčovými osobami a veřejná setkání).⁹⁰

Při zpracování Strategického plánu rozvoje města Humpolce a Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí byla využita expertní metoda zpracování, která se vyznačuje přesným určením problémů, standardizovaným postupem a odbornou zárukou odvedené práce. Výhodou takového zpracování je nezávislost na místním prostředí a důraz na odborně a metodicky odvedenou práci s velmi podrobnými údaji a zajištění jejich podrobného zhodnocení. Na druhou stranu je ale nevýhodou nízká znalost místního prostředí a vztahů mezi všemi zainteresovanými aktéry a také nízká míra zapojení

⁹⁰ *Strategický plán LEADER – Humpolecko. s.7 až 10*

místních obyvatel do tvorby strategie. Při tvorbě výše uvedených strategií byla jako forma participace využita pouze dotazníková šetření. Dotazníky byly prezentovány formou - vyber odpověď z níže uvedených, nebo krátce odpověz na předložené otázky (což mnohdy až v příliš velké míře odpovědi zkresluje). Navíc byl o takovýto způsob zapojení místních občanů jen malý zájem z důvodu neosobního kontaktu se zpracovatelem. Jinak tomu bylo v případě zpracování SPL. Tuto strategii si zpracovávali sami zastupitelé členských obcí ve sdružení MAS Společnosti pro rozvoj Humpolecka využitím obou metod zpracování - komunitní i expertní metody. Po celou dobu zpracování probíhaly diskuse mezi pracovními skupinami, odbornými poradci a místními občany - veřejnost byla od počátku intenzivně zapojována (v roce 2006 se konalo celkem 7 veřejných setkání). Spolu s odborným vedením expertů byla vytvořena taková strategie, se kterou se zastupitelům města Humpolce dobře pracuje a kterou často využívají. Při zpracování SPL vycházela MAS jak ze Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí, tak z aktualizovaných verzí Strategického plánu rozvoje města Humpolec.

III.4.3. Srovnání strategické části - Priority, cíle a opatření

Následující kapitola týkající se problémových okruhů, priorit, rozvojových cílů a opatření bude pro přehlednost rozčleněna bodově a budou zde uvedeny pouze některé příklady opatření popřípadě aktivit.

V rámci *Strategického plánu rozvoje města Humpolec* byly určeny 4 problémové okruhy, pro něž byly následně stanoveny priority, opatření a aktivity, kterými se dosáhne rozvojových cílů (ty budou uvedeny v závorkách).

Problémový okruh A: Sociální infrastruktura a vzdělání – do tohoto okruhu spadá 5 priorit: Vzdělání (opatření - Vytváření podmínek pro zkvalitnění vzdělávacích programů ve městě a Vytvoření kvalitního prostředí pro vzdělání), Volný čas (opatření - Rozvoj volnočasových aktivit obyvatel města s důrazem na potlačení sociálně patologických jevů u dětí a mládeže, Kvalitní technické, prostorové a materiální zázemí pro trávení volného času), Zdravotní a sociální péče (opatření - Rozvoj zdravotní a sociální péče ve městě), Kvalitní bydlení (opatření - Zlepšení podmínek pro bydlení, modernizace a opravy bytového a domovního fondu) a Partnerství (opatření - Rozvoj spolupráce a partnerství). Problémový okruh B: Cestovní ruch. Pro okruh B byly stanoveny 2 priority: Podpora služeb cestovního ruchu (opatření - Zkvalitnění spolupráce subjektů v oblasti CR a Zkvalitnění propagace města Humpolec),

Zkvalitnění turistické infrastruktury pro návštěvníky města a okolí (opatření - Zkvalitnění základní a doprovodné infrastruktury CR, Rozvoj cykloturistiky a pěší turistky a Využití kulturních a přírodních zajímavostí pro rozvoj CR). Problémový okruh C: Podnikání a podnikatelské prostředí. Určeny byly 3 priority: Vytvoření příznivých podmínek pro rozvoj podnikání (opatření - Zkvalitnění podnikatelské infrastruktury, Institucionální podpora podnikání a Propagace města z pohledu podnikání), Podpora podnikání (opatření - Přímé nástroje na podporu podnikání, Informační servis – osvěta a Cíleně zaměřená podpora) a Lidské zdroje (opatření - Reflexe vzdělávací soustavy na požadavky trhu práce, Zvyšování kvalifikace pracujících, zvýšení adaptability zaměstnanců na nové výrobní a pracovní postupy a Řešení problematiky nezaměstnanosti a integrace znevýhodněných skupin obyvatel). Problémový okruh D: Technická a dopravní infrastruktura a Životní prostředí. Pro tento problémový okruh byly stanoveny 3 priority: Rozvoj dopravní infrastruktury města (opatření - Zkvalitnění a zklidnění dopravy ve městě na komunikacích vyšších tříd, Zkvalitnění místních komunikací a statické dopravy na území města, Rozvoj cyklistické dopravy ve městě a Rozvoj dopravní obslužnosti území), Rozvoj technické infrastruktury města (opatření - Zkvalitnění technické infrastruktury města a Rozvoj komunikačních a informačních technologií) a Zajištění zdravých životních podmínek ve městě, podpora ochrany přírody a krajiny (opatření - Zkvalitnění způsobu nakládání s odpady, Ochrana vod a ovzduší, energetická úsporná opatření, Péče o městskou zeleň, ochrana přírody a krajiny a Zajištění bezpečnosti a ochrany obyvatel města).⁹¹

Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí je velmi dopodrobna rozčleněná. Obsahuje 6 projektů, ke kterým jsou stanoveny cíle a směry, jakými se budou při naplňování cílů řídit).

Projekt – Řešení technické infrastruktury. Bylo pro něj určeno 6 směrů: Plynofikace mikroregionu a ochrana ovzduší, Kanalizace a ČOV, Výpočetní technika do veřejné správy obcí, škol a knihoven – propojený informační systém, veřejně přístupná internetové stanice, Vodovody, Kabelizace elektrického vedení - energetika a telekomunikace, a Krajina a životní prostředí. Cílem mikroregionu pro tento problémový okruh je zkvalitnění technické infrastruktury a informačního propojení sídel, protože to je jedno z významných hledisek dalšího možného rozvoje obcí

⁹¹ *Strategický plán rozvoje města Humpolec A. Verze 3.0 – září 2006. s. 6 až 9.*

v mikroregionu a má přímý vliv na průmyslovou či bytovou výstavbu. Projekt - Řešení dopravní infrastruktury. Hlavní cíle jsou: zajistit relativně rychlou, bezpečnou a přitom ekologicky přijatelnou dostupnost regionu a všech jeho částí a také efektivně fungující systém moderních prostředků komunikace. Zlepšit napojení měst a všech obcí mikroregionu na evropské dopravní sítě. Projekt - Rozvoj malého a středního podnikání, Podpora podnikání a Lidské zdroje. Cílem mikroregionu je podpora podnikání, hospodářského růstu a konkurenceschopnosti založené na místní tradici a potenciálu pracovní síly. Pro naplnění tohoto cíle stanoveny následující směry: Rozvojové plochy a objekty vhodné a dostupné pro podnikání, od místních podnikatelů po zahraniční investice, Lidé – rozvoj vzdělanosti, pracovních příležitostí, Zemědělství – restrukturalizace a modernizace a Partnerství představitelů obcí a podnikatelů. Projekt – Kvalita života a sociální rozvoj obcí. Cílem mikroregionu je vytváření podmínek pro rozvoj bydlení, služeb, vzdělání a současně i kulturního, společenského a sportovního vyžití obyvatel mikroregionu. Byly stanoveny tyto směry: Udržení základních služeb, Podpora školství, Rozvoj bydlení, Péče o starší spoluobčany, Výstavba a rekonstrukce sportovišť, otevření sportovišť a jejich udržování a Další náměty pro rozvoj obcí. Projekt – Rozvoj cestovního ruchu. Cílem mikroregionu je v rámci rozvoje CR podporovat další rozvoj cestovního ruchu, který může mikroregionu Zálesí přivést domácí a zahraniční návštěvníky a místním občanům poskytnout možnosti pro trávení volného času a pracovní příležitosti. Strategie uvádí 6 směrů: Koordinace rozvoje cestovního ruchu v mikroregionu, Zviditelnění mikroregionu - aktivně vytvářet pozitivní obraz mikroregionu navenek, Turistické informační centrum mikroregionu, Turistická infrastruktura - ubytovací a stravovací objekty, Cyklostezky a pěší turistické trasy a Další náměty. Projekt – Životní prostředí. Pro tento projekt byly určeny 3 směry: Uchování typického krajinného rázu (opatření - Tvorba a péče o kostru ekologické stability a Kulturní krajina: Zemědělství, Lesy a Vodní ekosystémy), Péče o zdravé prostředí obyvatelstva (opatření - Ochrana ovzduší, Omezení, nakládání s odpady, Odpadní vody a Zeleň v sídelních útvarech) a Účast, osvěta veřejnosti, ekologická výchova. Cílem mikroregionu je uchovávat krajinu mikroregionu jako součást národního dědictví i pro budoucí generace a podporovat rozvoj podmínek pro zvýšení hospodářského významu cestovního ruchu a rekreace v krajině.⁹²

⁹² Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. (Verze z r. 2000). s. 4 až 68.

Ve **SPL** se nachází 5 prioritních oblastí, pro které byla vypracována jednotlivá opatření. Prioritní oblast 1: Kultura – cílem SPL je do roku 2013 uskutečnit v regionu zhruba 500 významných kulturních akcí ročně, a aby byla jejich návštěvnost alespoň 100 tisíc osob za rok. Pro dosažení tohoto cíle bylo zvoleno pět opatření – Podpora tradičních kulturních akcí, Podpora nových aktivit v oblasti kultury, Rekonstrukce a obnova památek a kulturních zařízení v regionu, Zlepšení vybavení subjektů působících v oblasti kultury a Příprava projektů v oblasti kultury. Prioritní oblast 2: Sport, rekreace a cestovní ruch – cílem SPL je do roku 2013 zvýšit návštěvnost regionu. Aby region navštívilo alespoň 55 tisíc návštěvníků ročně (kteří se zdrží průměrně 2 dny) a aby se stalo zhruba 5 tisíc osob členy různých sportovních spolků a klubů. Pro dosažení cíle je pět opatření: Budování a rozvoj sportovišť, Podpora subjektů působících v oblasti sportu a cestovního ruchu, Tvorba nových služeb v oblasti sportu, rekreace a cestovního ruchu, Podpora volnočasových aktivit a Příprava projektů v oblasti sportu, rekreace a cestovního ruchu. Prioritní oblast 3: Životní prostředí – cílem SPL je, aby bylo 77% místních obyvatel spokojeno se stavem životního prostředí okolo nich a aby byla střední délka života v roce 2013 77,6 let. K dosažení tohoto cíle chce MAS využít následující opatření: Zlepšování životního prostředí v obcích, Zlepšování infrastruktury v oblasti ŽP, Obnova vybavení sborů dobrovolných hasičů, Péče o biotopy, ochrana rostlin a živočichů, péče o zdroj vod a Rekonstrukce brownfields. Prioritní oblast 4: Vzdělávání – cílem SPL je zajistit co nejlepší podmínky na místních školách, aby byla celková úroveň místních předškolních a školních zařízení důvodem, pro trvalou imigraci mladých rodin do regionu. Zároveň vytvořit dostatečnou nabídku celoživotního vzdělávání, aby se do roku 2013 stalo celoživotní vzdělávání v regionu běžnou a vyhledávanou službou. MAS proto vytvořila čtyři opatření: Zkvalitnění prostředí stávajících předškolních a školních zařízení, Podpora celoživotního vzdělání v ICT, Rozšíření jazykové vybavenosti a Podpora celoživotního vzdělávání. Prioritní oblast 5: Veřejná správa – cílem SPL je, aby do roku 2013 bylo 70% místních občanů spokojeno s kvalitou veřejné správy. Celkem byly k dosažení tohoto cíle zavedeny tři opatření: Podpora zavádění ICT do veřejné správy, Osvětové aktivity a Zlepšení komunikace s občany.⁹³

⁹³ *Strategický plán LEADER – Humpolecko*. s.21 až 26

Se strategickou částí Strategického plánu rozvoje města Humpolce se dobře pracuje a je dobře přehledná - má jednotlivé projekty, problémové okruhy, priority, cíle, opatření a aktivity zpracované do více přehledných schémat. Vcelku dobře srozumitelná je i strategická část Strategického plánu LEADER. Přestože neobsahuje žádné schéma priorit a cílů, vše je stručně a jasně zapsáno do krátkého textu. Naproti tomu strategická část Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí, která sice obsahuje celkové schéma projektů a směrů, je vypracovaná velmi dopodrobna a následný dlouhý text je poměrně složitý.

III.4.4. Srovnání SWOT analýz

Strategický plán rozvoje města Humpolec obsahuje 6 dílčích SWOT analýz k jednotlivým vybraným oblastem. SWOT analýza – Obyvatelstvo a bydlení - příkladem silné stránky: Stabilizovaný vývoj počtu obyvatel v posledních dvaceti letech, slabé stránky: Nerovnoměrné osídlení území města, příležitosti: Zlepšení základních životních podmínek zvyšuje atraktivitu pro trvalé bydlení a ohrožení: Postupné snižování počtu obyvatel města. SWOT analýza – Podnikání a podnikatelské prostředí – jednou ze silných stránek je existence malých a středních podniků s možnostmi růstu, slabých stránek: výrazná převaha drobných podnikatelů, příležitosti: Podpora příchodu nových investorů – využití brownfields a hrozeb: Odchod vysokoškolsky vzdělaných lidí z města. SWOT analýza – Sociální infrastruktura a Vzdělání – silná stránka: Dostatečná síť a úroveň předškolních zařízení, základních škol, slabá stránka: Prostorové a materiální vybavení mateřských a základních škol, příležitost: Využití existujícího školského potenciálu pro nabídku dalšího vzdělávání a celoživotního učení obyvatel regionu a ohrožení: Depopulační tendence ve vývoji populace. SWOT analýza – Cestovní ruch – mezi silné stránky patří např.: Kulturní i přírodní potenciál pro rozvoj cestovního ruchu, mezi slabé stránky např.: Chybějící komplexní pobytová nabídka pro návštěvníky, mezi příležitosti: Budování aktivní spolupráce se subjekty v oblasti ČR, společná realizace aktivit a mezi ohrožení: Nedostatečně flexibilní prezentace a propagace města. SWOT analýza – Technická a dopravní infrastruktura a Životní prostředí – silná stránka: Dopravní poloha města na dálnici D1, slabá stránka: Průchod I/34 zastavěnou částí města, dopravní zatížení města, příležitost: Redukce dopravy v centru města, omezení dopravního zatížení vybraných komunikací a hrozbou: Nedodržení Směrnice 91/271/EHS o čištění komunálních odpadních vod. Poslední SWOT analýza – Využití fondů ČR a EU pro rozvojové

záměry města – příkladem silné stránky jsou zkušenosti města z OP Infrastruktura (Intenzifikace ČOV), slabé stránky: Časová a finanční náročnost přípravy projektu, příležitosti: Vznik pracovní skupiny pro přípravu projektů města, provázanost projektů, hledání finančních zdrojů pro záměry města a ohrožení: Dodržení podmínek pro příjemce dotace z programů EU.⁹⁴

Ve *Strategii rozvoje mikroregionu Zálesí* byly vytvořeny pouze 2 dílčí SWOT analýzy pro všechny vymezené oblasti. První SWOT analýza se týká silných a slabých stránek a druhá příležitostí a ohrožení. V tomto případě nebudeme uvádět příklady jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale pouze oblasti, na které se tyto dvě SWOT analýzy v rámci strategie rozvoje mikroregionu zaměřují. Jsou to: Dopravní a technická infrastruktura, Hospodářství, Obyvatelstvo a občanská vybavenost (školy, zdravotnictví, sociální péče, volnočasové aktivity), Životní prostředí, rekreace a CR (ovzduší, voda, horniny, lesy, krajina, rekreace a CR).⁹⁵

SWOT analýza *Strategického plánu LEADER* má klasickou strukturu. Zahrnuje celkem 5 analýz. První SWOT analýza se týká kultury, jedním z hlavních bodů silných stránek je např.: Kvalitní organizace kulturního života MĚKIS Humpolec, slabých stránek – Problémový bezbariérový vstup do kulturních zařízení, příležitosti – Finanční podpora rozvoje spolkové činnosti, hrozeb – Snižující se zájem dětí a mládeže o kulturu a společenské aktivity. Druhá SWOT analýza je zaměřená na sport, rekreaci a cestovní ruch, příkladem silné stránky je Široká a pestrá nabídka sportovních zařízení, slabé stránky – Omezená kapacita městského koupaliště, příležitosti – Podpora rozvoje sportovních a rekreačních aktivit a hrozby – úbytek dobrovolnických organizátorů sportovních akcí. Ve třetí SWOT analýze je rozebráno životní prostředí, jako silná stránka je například uvedena Ukončená intenzifikace ČOV v Humpolci, slabá stránka – Nedostatečné využívání obnovitelných zdrojů energie, příležitost – Podpora environmentálního vzdělávání ČZA⁹⁶, výchova a osvěta a hrozba – Nedodržení směrnice 91/271/EHS o čištění komunálních odpadních vod. Čtvrtá SWOT analýza pojednává o vzdělání, mezi silné stránky patří např.: Dostatečná síť ZŠ a MŠ, mezi slabé stránky např.: Zastaralé materiální vybavení škol, mezi příležitosti: Využití stávajícího školního potenciálu pro nabídku dalšího vzdělávání a celoživotního

⁹⁴ *Strategický plán rozvoje města Humpolec C. Verze 3.0 – září 2006.* s. 4 až 10.

⁹⁵ *Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí.* (Verze z r. 2000). s. 30 až 34.

⁹⁶ ČZA = Česká zemědělská akademie

vzdělávání občanů regionu, a mezi hrozby patří například: Negativní populační a demografická křivka regionu. Poslední SWOT_analýza se týká veřejné správy, silnou stránkou je např.: Stabilizovaný systém úřadů v obcích regionu, slabou stránkou: Malý zájem úředníků o další vzdělání, příležitosti: Větší možnost využití ICT technologií a hrozbou: Odchod vysokoškolsky vzdělaných lidí z regionu.⁹⁷ (18 – str. 16 až 20)

Většinou je tvořena SWOT analýza pro každou oblast zvlášť – například Doprava, kde se sestaví celková analýza silných a slabých stránek a zároveň příležitostí a hrozeb v jedné tabulce. Tak je tomu i u Strategického plánu rozvoje města Humpolec a Strategického plánu LEADER. U Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí je vytvořena odlišná SWOT analýza. Byly zde vytvořeny pouze 2 tabulky - jedna pro silné a slabé stránky a druhá pro příležitosti a hrozby. Takto vytvořená SWOT analýza je méně přehledná. Vybrané oblasti, ke kterým se SWOT analýzy jednotlivých strategií vztahují, se shodují jen částečně a některé se liší úplně. Například ve všech třech strategiích se objevuje oblast životní prostředí – ve SP rozvoje města Humpolec je souhrnně s technickou a dopravní infrastrukturou, ve S rozvoje mikroregionu Zálesí je společně s cestovním ruchem a v SPL je postavena samostatně.

III.4.5. Finanční zdroje

Finanční zdroje využité v rámci *Strategického plánu rozvoje města Humpolec*: MŠMT (Program státní podpory práce s dětmi a mládeží, Programy prevence; Program 233510), Fond Vysočiny (např. Škola – centrum vzdělávání, Programy profesního vzdělávání dospělých, Prevence kriminality; GIS, Veřejný přístup k internetu, Metropolitní síť, Webové stránky, Poskytování dotací na obnovu kulturních památek v kraji Vysočina; dotace na drobné vodohospodářské ekologické akce), MF – Program rozvoje a obnovy materiálně technické základny regionálního školství, MK (Státní fond kultury ČR, Podpora tradiční lidové kultury, Podpory rozvoje zájmových kulturních – mimouměleckých aktivit; Zachování a obnova kulturních památek,...), MMR (Programy podpory CR, POV – „dětské projekty“; Státní program podpory bydlení; POV – pilotní projekty), MPSV, MZČR (Program – projekty zdravého stárnutí), SFRB (Výstavba nájemních bytů, úvěry obcí – fond bydlení), CEA (Státní program na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie), SFDI (Výstavba a

⁹⁷ *Strategický plán LEADER – Humpolecko*. s.16 až 20

údržba cyklistických stezek), LČR, Nadace Partnerství, Operační program Podnikání a inovace (Program PORADENSTVÍ), Mze (Výstavba a technická obnova čistíren odpadních vod a kanalizací; Programy v oblasti vod a způsobu kontroly jejich užití), SFŽP, MŽP (AOPK) – Program revitalizace říčních systémů, Program péče o krajinu, Programu péče o urbanizované prostředí a další.⁹⁸

Při realizaci projektů ze *strategie rozvoje mikroregionu Zálesí* bylo čerpáno ze soukromého sektoru, od sponzorů, z rozpočtu měst a obcí, kraje Vysočina a ze státního rozpočtu (např.: formou částečné dotace a střednědobého úvěru ze SFŽP). Byly využity dotační tituly z Ministerstva zemědělství, nebo Ministerstva životního prostředí. Dále dotace z programů EU – program pro obnovu venkovského prostředí SAPARD, strukturálních fondů PHARE II - 2001, neregionálního programu ISPA, dotace z POV (programu obnovy venkova) z MMR, zdroje z komerční bankovní ústavy, finanční prostředky z programu SAVE II a regionálních programů pod MMR.⁹⁹

V rámci *SPL* – finance byly získány jednak z rozpočtu členských obcí a města Humpolce, a jednak z více jak 90 % z obdržených dotací (z fondů ČR a EU). Přispíval také soukromý sektor - sponzorské dary, prostředky směřované převážně do CR. Finanční prostředky poskytnuté bankami byly malé, protože sdružení MAS je neziskové a převážně dobrovolnické, a tak není pro banky příliš atraktivní. Ještě k tomu úroky z úvěrů a poplatky bankám nebývají uznatelné jako náklady na projekty.¹⁰⁰

Jedním ze základních nedostatků regionu Humpolecka (myšleno rovněž města Humpolce a mikroregionu Zálesí) je velice nízká ekonomická úroveň. Veškeré subjekty v regionu disponují velmi omezenými rozpočty. Proto jsou pro tento region velmi důležité dotační tituly jak z ministerstev ČR, tak z fondů EU.

⁹⁸ *Strategický plán rozvoje města Humpolec A. Verze 3.0 – září 2006.* s. 10 až 36 + příloha: Finanční zdroje

⁹⁹ *Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí.* (Verze z r. 2000). s. 5 až 68.

¹⁰⁰ *Strategický plán LEADER – Humpolecko.*

III.4.6. Práce se strategickými plány

Toho hodnocení bude z pohledu Městského úřadu v Humpolci. Nejlépe se pracuje se Strategickým plánem LEADER, protože si jí zpracovávala sama místní akční skupina složená z místních obyvatel a odborníků. Pokaždé, když si tento strategický plán vezmou k ruce, přesně ví, co a kde mají zpracované, proč a jak to zpracovali. Všichni zpracovatelé mají všechny informace v podvědomí a nemusejí tedy detailně pročítat text strategie, když se jedná o některém projektu, který je v rámci strategie zpracovaný, nebo když se má strategie aktualizovat. Pokud jde o strategický plán rozvoje města Humpolec, je to text zpracovaný odbornou firmou a je tedy pro město novým materiálem. I když byly vytvořeny pracovní skupiny z řad zaměstnanců úřadu, bylo nutné se s hotovým plánem více seznámit a celý dokument prostudovat. Přesto, že je detailně a odborně zpracovaný, práce s ním už není tak snadná jako se SPL. Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí zůstává v podstatě v ústraní, jako „mrtvý dokument“, který slouží spíše pro tvorbu dalších strategií, popřípadě srovnání s ostatními zpracovanými strategiemi.¹⁰¹

¹⁰¹ Informace získané při diskuzi se Zdeňkou Augustovou – pracovnící Městského úřadu Humpolec, administrativní pomocnicí MAS, Společnosti pro rozvoj Humpolecka, o. s. [cit. 2010-04-05]

IV. ZÁVĚR

Počátečním cílem bakalářské práce bylo vytvoření odborného textu, který měl přiblížit obecné přístupy k tvorbě strategických plánů regionálního rozvoje a strategickému plánování v ČR regionální, mikroregionální a obecní úrovni. Dalším cílem bylo zhodnotit vybrané strategické dokumenty v rámci regionu Humpolecka. Z hlediska zdrojů a dostupné literatury nebyl problém v kvantitativní oblasti, ale někdy v kvalitě informací. V případě, že byly některé údaje (zejména při zpracovávání praktické části) nekomplexní, byly doplněny při odborných konzultacích se Zdeňkou Augustovou z MěÚ Humpolec, která se již několik let problematikou strategických plánů zabývá. Cíle stanovené v úvodu bakalářské práce a požadavky, které by měl text bakalářské práce splnit, byly naplněny.

První část této práce pojmenovaná Strategické plány v územním plánování (v rozsahu 28 stran) pojednává o strategických plánech a strategickém plánování v ČR. Uvádí co je to strategický plán a proč je tvořen, stručnou historii strategického plánování, jaké mohou být vypracovány strategie a na jak dlouhé časové období a jak jsou strategie zakotveny v legislativě ČR. Dále teoretická část nastiňuje postup při pořizování strategií, od jejich zadání až po zpracování, projednání, realizaci, monitoring a následné aktualizace. Popisuje také strukturu strategického plánu, avšak pouze vzorově, protože v žádných legislativních předpisech není přesná struktura strategických dokumentů stanovena.

Druhou částí bakalářské práce (v rozsahu 28 stran) je Komparace strategických dokumentů v regionu Humpolecko. Tato část je již zaměřena konkrétně na vybrané strategie zpracované pro město Humpolec a obce spadající pod jeho spádové území. Jedná se o Strategický plán rozvoje města Humpolec, Strategii rozvoje mikroregionu Zálesí a Strategický plán LEADER – Humpolecko (dále jen SPL), který vymezuje největší území a to všechny spádové obce spolu s přidruženou obcí Herálec. První tři kapitoly jsou věnovány jednotlivě nadhledu na každou strategii. Ve čtvrté kapitole jsou tyto strategické plány komparativně analyzovány. Text této kapitoly je koncipován do osmi oddílů. V prvním oddílu jsou uvedeny údaje o městě Humpolci a jeho okolí dle jednotlivých strategických plánů. Druhý a třetí oddíl se týká zpracovatelů a zpracování těchto strategických plánů a zapojení místních aktérů do jejich tvorby tzv. participativní proces.

Jsou zde porovnány priority, strategické cíle a opatření, SWOT analýzy a finanční zdroje a také jak se z pohledu Městského úřadu v Humpolci s vybranými strategickými plány pracuje.

Strategický plán rozvoje města Humpolce a Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí byly vypracovány Regionální rozvojovou agenturou Vysočina specializující se zejména na poskytování komplexních služeb při využívání různých zdrojů veřejné podpory, zvyšování ekonomického potenciálu a zlepšování kvality života obyvatel v kraji Vysočina. Při tvorbě těchto strategických dokumentů byla využita expertní metoda zpracování vyznačující se standardizovaným postupem a odbornou zárukou odvedené práce. Nevýhodou této metody je nízká znalost místního prostředí a také nízká míra participace místních obyvatel do tvorby strategie. Na druhou stranu výhodou je především odborně a metodicky odvedená práce s velmi podrobnými údaji. Někdy to ovšem silná stránka být nemusí. Tak je tomu například v případě Strategického plánu rozvoje města Humpolec, jehož text je velmi dlouhý a poměrně složitý. Se Strategií rozvoje mikroregionu Zálesí se současné době již nepracuje, slouží spíše jako podkladový materiál pro tvorbu nových strategických dokumentů. Nejvíce využívanou strategií v rámci MěÚ v Humpolci je SPL. SPL si zpracovávali sami zastupitelé členských obcí ve sdružení MAS Společnosti pro rozvoj Humpolecka na základě svých znalostí potřeb a nedostatků regionu Humpolecka. Při tvorbě SPL byly využity obě metody zpracování - komunitní i expertní metoda. Po celou dobu zpracování probíhaly diskuse mezi pracovními skupinami, odbornými poradci a místními občany - veřejnost byla od počátku intenzivně zapojována (celkem 7 veřejných setkání konaných během roku 2006). Spolu s odborným vedením expertů byla vytvořena taková strategie, se kterou se zastupitelům města Humpolce dobře pracuje. Při zpracování SPL vycházela MAS jak ze Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí, tak z aktualizovaných verzí Strategického plánu rozvoje města Humpolec.

V. RÉSUMÉ

La première but de cette thèse a été de créer un texte scientifique qui devrait mettre en évidence les approches générales à la création des plans stratégiques à la planification stratégique dans la République tchèque au niveau municipal, micro-régional et régional. D'autre but supposé a été d'évaluer les documents stratégiques choisis dans le cadre de la région «Humpolecko ».

Cette thèse se compose de deux parties. Une première partie appelée Les plans stratégique dans la planification territoriale (du 28 pages) traite des plans stratégiques et de la planification stratégique. Le plan stratégique de développement est l'un des documents fondamentaux de l'unité territoriale qui reflètent les perspectives du territoire choisi sur un horizon temporel à long terme. La planification stratégique est typique pour les organisations et les institutions, à partir de société suivies de la commune, de la ville, de la micro-région, de la région et de l'Etat, jusqu'à la communauté internationale type de l'Union européenne. La stratégie doit être une utilisation maximale de ressources et de potentiel des collectivités locales. Chaque région a ses lacunes et ses problèmes. Le document stratégique de développement permet d'identifier clairement les questions clés et de trouver les outils appropriés pour supprimer progressivement ces problèmes. Pour les résoudre et procéder à l'élaboration d'une stratégie, il est nécessaire que les gens manifestent leur intérêt. Et non seulement les députés et les maires des communautés, mais aussi leurs habitants. Le processus de la participation (l'implication des habitants locaux dans la création des plans stratégiques) est très important. Au cours de sa création, c'est nécessaire de travailler en équipe d'experts et de consultants de diverses disciplines à utiliser leurs connaissances et leur expérience. Il est pratique de les diviser en plusieurs groupes selon les domaines de problèmes. Parmi les domaines abordés par un particulier l'économie, l'emploi, l'innovation, le transport, la promotion de l'investissement, l'environnement, les ressources naturelles, le développement social, l'éducation, le tourisme et d'autres. Le plan stratégique peut avoir la structure suivante: l'introduction (Il y a des raisons pour lesquelles le plan stratégique a été créé et quelle est son échéance), la part analytique (contenant une analyse de la situation du territoire choisi, l'analyse SWOT et le résumé des disparités du territoire choisi), la part stratégique (qui comprend l'élaboration d'une vision, des objectifs, des priorités et des projets de développement), le plan d'action (c'est le document de mise en œuvre dans le cas du plan stratégique.) et le plan financier (qui est un cadre et d'estimer les besoins en

liquidités de la superficie nécessaire pour mettre en œuvre des projets énumérés dans la conception de la stratégie). La phase de la planification stratégique est fermée par l'observation des projet et par la mise en oeuvre de la stratégie. Chaque plan stratégique devrait être mis à jour tous les deux années.

La deuxième partie de cette thèse appelée La comparaison des documents stratégiques dans la région « Humpolecko » (du 28 pages) se concentre spécifiquement sur les stratégies choisies pour la ville de Humpolec et les communes dans sa circonscription administrative. Le premier c'est le Plan stratégique du développement de la ville Humpolec qui a été créé par l'Agence de développement régional « Vysočina » (la compagnie professionnelle pou la planification stratégique) et qui a été créé sur la base de la méthode d'experts avec l'implication minimale des habitants locaux dans la création de ce document. Le deuxième document c'est la Stratégie pour le développement de micro region „Zálesí“. Ce document a été créé en même manière que le Plan stratégique du développement de la ville Humpolec. Le dernier document appelé le Plan stratégique LEADER – « Humpolecko » a été formé par le groupe d'action locale (la Société pour le développement de la région « Humpolecko ») sur la base de la méthode communautaire. Cela signifie que la création de ce document a été réalisée dans les plusieurs groupes de travail sous la direction du Conseil municipal de la ville Humpolec. Pendant toute la création de cette stratégie les habitants locaux ont été impliqués par des réunions publiques, des discussions actives etc. Les trois premiers chapitres de la deuxième partie sont consacrés à la description de chaque stratégie. Dans le quatrième chapitre les points distingués de ces plans stratégiques sont analysés comparativement. On compare des territoires, de la création de tous les trois document stratégique, des priorités, des objectifs et des mesures stratégiques, les analyses SWOT et des ressources financières et aussi qu'est-ce que travailler avec des plans stratégiques choisis du point de vue des autorités municipales de Humpolec.

Les objectifs énoncés dans l'introduction et les exigences de la thèse, auquel le texte devait répondre, ont été atteints.

VI. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

Metodické příručky a jiné publikace

LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů.* MMR, Brno: Ústav územního rozvoje, 2009. 47 s. ISBN 978-80-87318-02-7. Dostupné na <http://www.uur.cz/default.asp?ID=1933>

KAŠPAR, Jakub, PETROVÁ, Marie. *Místní Agenda 21 – informace, postupy, kritéria.* Ministerstvo životního prostředí, ve spolupráci s Pracovní skupinou RVUR pro MA21, 2006. 51 s. Dostupné na [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFK2CK1O](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O)

PERLÍN, Radim, BIČÍK, Ivan. *Strategický plán mikroregionu – metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích.* Praha: Univerzita Karlova, 2006. 76 s.

ADAMČÍK, Stanislav, *Zdroje Teorie regionální politiky a regionálního rozvoje.* Skripta: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická. Ostrava, 1998, dotisk.

PERLÍN, Radim a kol. *Vesnice. Program obnovy vesnice.* Metodická publikace. Vydavatelství VÚVA, Praha 1993. 63 s.

KRAMARZOVÁ, Malgorzata, TOPIŃSKI, Piotr. *Řízení venkovské obce - sborník.* Škola obnovy venkova, Praha/Libčeves 1999. 141 s.

BROTÁNEK, Aleš, TŮMA, Miroslav, PLOS, Jiří. *Odpovědné (územní) plánování správy venkovských obcí a mikroregionů.* Škola obnovy venkova, Libčeves 1998. 108 s.

Strategický plán obce a mikroregionu (SROP) – metodická příručka. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická. Ostrava, 2006. 63 s.

ŠKRABAL, Ivo. *Strategické plánování rozvoje – školící materiál.* Šumperk, 2007. 24 s. Dostupné na: http://www.zabrezsko.cz/wpimages/other/Strategicke-planovani_IS.pdf

Strategické plánování a řízení rozvoje území. DHV CR, spol. s r.o., Eurion, o.s. a Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s.– *Školení pro EURO manažery.* 11s. Dostupné: http://www.rozvojkp.cz/soubory/topmanazeri/Den02_studijni_material_SP.pdf

Metodický pokyn MMR k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování Integrovaného plánu rozvoje města. MMR, 2008. 15 s. Dostupné na <http://www.mmr.cz/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Metodicky-pokyn-k-Integrovanemu-planu-rozvoje-mest>

SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti (Feasibility Study)* - metodická příručka. MMR, Verze 1.4, 2004. 43 s. Dostupné na <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=da997b5b-1ddd-443c-9a9a-6d190166dfa7>

RICARDO, David. *Zásady politické ekonomie a zdanění.* Vyd. 1. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1956. 325 s.

Mobilní projektový inkubátor. Modul II. – Fiše projektu. Metodický návod tvorby fiše projektu. (akreditovaný vzdělávací program). 13 s.

Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Praha, 2004. 59 s. Dostupné na [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHDHBNA/\\$FILE/SUR_CR_FINAL_2004.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHDHBNA/$FILE/SUR_CR_FINAL_2004.pdf)

Strategické plány

Strategický plán rozvoje města Humpolec. Verze 3.0 – září 2006. 37 s. Dostupné na http://www.mesto-humpolec.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=4932&id=116772&p1=22046

Strategie rozvoje mikroregionu Zálesí. Verze z r. 2000. RRA Vysočina. 123 s.

Strategický plán LEADER - Humpolecko. Dostupné na <http://www.humpolecko.cz/strategie>

Strategie regionálního rozvoje české republiky. MMR, Praha, 2006. 109 s. Dostupné: <http://www.mmr.cz/Regionalnipolitika/KoncepceStrategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-na>

Strategický plán města české Budějovice. Verze: 2008-15-08. 52 s.

Dostupné na <http://www.c->

[budejovice.cz/SiteCollectionDocuments/SPM_CB_verze_1582008FINALPOSEAhodn
oceni_bezp%C5%99%C3%ADloh-0260.pdf](http://www.budejovice.cz/SiteCollectionDocuments/SPM_CB_verze_1582008FINALPOSEAhodnoceni_bezp%C5%99%C3%ADloh-0260.pdf)

ROSECKÝ, Daniel, (Centrum pro komunitní práci jižní Čechy). **Strategický rozvojový plán mikroregionu Lužnice**. Pracovní verze - **2000-12-01**. Dostupné na <http://www.cpkp.cz/jc/luzstrat.html>

Strategie rozvoje Jihomoravského kraje – stručná verze pro širokou veřejnost. Odbor regionálního rozvoje Jihomoravského kraje ve spolupráci s Regionální rozvojovou agenturou jižní Moravy. Brno, **2006**. 58 s. Dostupné na <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=16119&TypeID=2>

Slovníky

VLASÁK, Václav. *Francouzsko-český a česko-francouzský slovník – Část česko-francouzská*. Vyd.1. SPN, Praha **1997**. 922 s. ISBN **80-04-26158-2**.

VLASÁK, Václav. *Francouzsko-český a česko-francouzský slovník*. Leda **2002**. 1360 s. ISBN **80-85927-97-7**

Autorský kolektiv pracovníků Lingea s.r.o. *Lingea velký slovník*. Vyd.1. Lingea s.r.o., Brno **2007**. 1375 s. ISBN **978-80-87062-05-0**

Zákony

Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje §2

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Internetové odkazy

1. [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB) – Místní Agenda 21 – udržitelný rozvoj [cit. 2009-11-20]

2. <http://www.portal-vz.cz/Metodiky---stanoviska/Metodicke-pokyny> - portál o veřejných zakázkách a koncesích, MMR [cit. 2009-12-10]

3. www.mikroregion.net [cit. 2009-12-10]

4. <http://www.humpolecko.cz/strategie> [cit. 2010-01-03]

5. www.mvcr.cz [cit. 2010-01-07]

6. www.pasporty.cz [cit. 2010-02-23]
7. <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-ricardo>.
Zákon komparativních výhod [cit. 2010-02-24]
8. <http://www.rrav.cz/agentura/cinnost.html> [cit. 2010-03-01]
9. <http://www.obcevsociny.cz/> [cit. 2010-03-01]
10. <http://www.businessdictionary.com/definition/comparative-analysis.html>
[cit. 2010-03-14]
11. <http://www.jihlava.cz/gustavmahler/> [cit. 2010-04-17]
12. <http://www.quido.cz/osobnosti/hrdlicka.htm> [cit. 2010-04-17]
13. <http://www.slovníkceskeliteratury.cz/showContent.jsp?docId=335> [cit. 2010-04-17]
14. <http://www.os-hamza.estranky.cz/stranka/frantisek-hamza> [cit. 2010-04-17]
15. <http://www.spisovatele.cz/ivan-martin-jirous> [cit. 2010-04-17]
16. <http://pechacpetr.blog.cz/0611/jan-zelivsky-radikalni-vudce-prazskych-husitu>
[cit. 2010-04-17]
17. http://www.bernard.cz/sub_page.php?page=2&parent=0 [cit. 2010-04-21]
18. <http://www.humpolak.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7>
[cit. 2010-04-28]
19. <http://www.humpolak.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=5>
[cit. 2010-04-28]
21. <http://www.humpolak.cz/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=8>
[cit. 2010-04-28]
22. <http://www.infohumpolec.cz/> [cit. 2010-05-04]
23. http://www.epusa.cz/index.php?platnost_k=0&sessID=0&jazyk=cz&pou=779
[cit. 2010-05-05]
24. <http://www.czso.cz/> [cit. 2010-05-05]
25. <http://translate.google.cz/?hl=cs&tab=wT#> [cit. 2010-05-05]
26. http://slovník.seznam.cz/?q=&lang=cz_fr [cit. 2010-05-05]

VII. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AOPK - Agentura ochrany přírody a krajiny (ČR)

AP – Akční plán

a.s. – Akciová společnost

CEA - Česká energetická agentura

CR – Cestovní ruch

ČOV – Čistička odpadních vod

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ČZA - Česká zemědělská akademie

EHS - Evropské hospodářské společenství

GIS – Geografické informační systémy

ICT – Informační a komunikační technologie

IČO - Identifikační číslo organizace

IPRM – Integrovaný plán rozvoje měst

KO – Komunální odpad

LČR - Lesy České republiky

MAS – Místní akční skupina

MA 21 – Místní Agenda 21

MěÚ – Městský úřad

MF – Ministerstvo financí

MK – Ministerstvo kultury

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠ – Mateřská škola

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MZČR - Ministerstvo zdravotnictví České republiky

Mze – Ministerstvo zemědělství

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

NNO - Nestátní nezisková organizace
NSZM ČR – Národní síť Zdravých měst České republiky
ORP - Obec s rozšířenou působností
o.s. – Občanské sdružení
PRV – Program rozvoje venkova
OSN – Organizace Spojených Národů
POV - Plán organizace výstavby
PPP – Public Private Partneshnip
RRAV – Regionální rozvojová agentura Vysočina
PSČ – Poštovní směrovací číslo
SČMSD - Svaz českomoravských spotřebních družstev
SFDI - Státní fond dopravní infrastruktury
SFRB - Státní fond rozvoje bydlení
SFŽP - Státní fond životního prostředí
SOŠ – Střední odborná škola
SOU – Střední odborné učiliště
SP (R) – Strategický plán (rozvoje)
SPL – Strategický plán LEADER
SR – Strategie rozvoje
s.r.o. – Společnost s ručením omezeným
TGM – Tomáš Garrigue Masaryk
UK – Univerzita Karlova
ÚP - Územní plánování
ÚPD – Územně plánovací dokumentace
VŠ – Vysoká škola
ZŠ – Základní škola
ZUŠ – Základní umělecká škola
ŽP – Životní prostředí

VII. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Česko-francouzský glosář

Příloha č. 2: Další metody využívané při tvorbě strategických plánů

Příloha č. 3: Schéma metody práce a výchozích přístupů při tvorbě SPL

Příloha č. 4: Přehled jednotlivých obcí území MAS

Příloha č. 5: Časté chyby monitorované při hodnocení strategických plánů

Seznam obrázků:

Obr. 1: Správní obvod města Humpolce

Obr. 2: Území mikroregionu Zálesí v době dokončení Strategie (2000)

Obr. 3: Území MAS

Obr. 4: Schéma metody práce a výchozích přístupů při tvorbě SPL

Příloha č. 1: Česko-francouzský glosář

Tento česko-francouzský glosář byl vypracován s pomocí dvojjazyčných česko-francouzských slovníků¹⁰² ve srovnání se slovníky dostupnými na internetových stránkách¹⁰³.

1	Akční plán	Le plan d'action
2	Alokace finančních prostředků	L'allocation des ressources financière
3	Analytická část	La partie analytique
4	Dotace	La subvention
5	Expertní metoda zpracování	La méthode d'experts
6	Finanční rámec	Le cadre financier
7	Finanční zdroje	Les ressources financières
8	Fondy ministerstev České republiky	Les fonds des ministères de la République tchèque
9	Fondy z EU	Les fonds de l'Union européenne
10	Indikátory regionálního rozvoje	Les indicateurs de développement régional
11	Integrovaný plán rozvoje města	Le plan intégré de développement urbain
12	Komparativní analýza	L'analyse comparative
13	Komunitní metoda	La méthode communautaire
14	Krajské fondy	Les fonds de région
15	Manažer mikroregionu	Le manager de la micro-région
16	Místní Agenda 21	L'agenda 21 locale
17	Místní akční skupina	Le groupe d'action locale
18	Návrhová (strategická) část	La partie de propositions (stratégique)
19	Obec s rozšířenou působností	La commune d'activité élargie
20	Obecní zastupitelstvo	Le conseil municipal
21	Participativní proces	Le processus de participation
22	Pracovní skupina	Le groupe de travail
23	Priority a opatření	Les priorités et les mesures
24	Program rozvoje venkova	Le programme de développement rural
25	Projektová fiše	La fiche de projet
26	Průzkum veřejného mínění	La sondage d'opinion
27	Regionální rozvojová agentura	L'agence de développement régional
28	Rozvojová vize	La vision de développement
29	Rozvojové cíle	Les objets de développement

¹⁰² VLASÁK, Václav. *Francouzsko-český a česko-francouzský slovník – Část česko-francouzská*. Vyd.1. SPN, Praha 1997. 922 s. ISBN 80-04-26158-2.

VLASÁK, Václav. *Francouzsko-český a česko-francouzský slovník*. Leda 2002. 1360 s. ISBN 80-85927-97-7

Autorský kolektiv pracovníků Lingea s.r.o. *Lingea velký slovník*. Vyd.1. Lingea s.r.o., Brno 2007. 1375 s. ISBN 978-80-87062-05-0

¹⁰³ <http://translate.google.cz/?hl=cs&tab=wT#> [cit. 2010-05-05]

http://slovník.seznam.cz/?q=&lang=cz_fr [cit. 2010-05-05]

30	Rozvojové projekty	Les projets de développement
31	Řídící skupina	Le groupe de gestion
32	Řízené hovory	Les entretiens commandés
33	Samosprávné orgány obce	Les services autonomes de la commune
34	Sektorové disparity	Les disparités de secteur
35	Schvalovací procedura	La procédure d'approbation
36	Situační analýza (profil území)	L'analyse situationnelle (le profil du territoire)
37	Strategické plánování	La planification stratégique
38	Strategické řízení	La procédure stratégique
39	Strategický plán	Le plan stratégique
40	Strategický rozvojový dokument	Le document de développement stratégique
41	SWOT analýza	L'analyse SWOT
42	Udržitelný rozvoj	Le développement soutenable
43	Územní plánování	La planification territoriale
44	Valná hromada mikroregionu	L'assemblée générale de la micro-région

Příloha č. 2: Další metody využívané při tvorbě strategických plánů

Studie příležitostí (*Opportunity study*) je z hlediska obcí a jejich svazků obvyklou součástí strategických plánů. Je to podkladový dokument pro předinvestiční fázi u rozvojových projektů, v jejímž rámci je definována co největší řada potenciálně ekonomicky výnosných investičních příležitostí. Je totiž důležité, aby byly reálné možnosti investování vytyčeny ještě před tím, než jsou nějaké z nich vybrané k podrobnějšímu a nákladnějšímu zpracování například v podobě předběžné studie proveditelnosti, nebo už v samotné studii proveditelnosti. Výsledkem této studie příležitostí je první vybraný soubor potenciálních investic. Pokud nějaký projekt nese vysoké riziko nebo je zřejmé, že bude mít velmi nízkou ziskovost, je na základě studie příležitostí vyřazen již v předinvestiční fázi. ^(15 – str. 6 a 7)

Na Studii příležitostí navazuje **Předběžná studie proveditelnosti** (*Pre-feasibility Study*), která je mezistupněm mezi ní a Studií proveditelnosti. Má stejnou strukturu jako Studie proveditelnosti, ale jednodušší a vše rozpracovává pouze zhruba. ^(15 – str. 6)

Konečnou studií navazující na dvě předchozí je **Studie proveditelnosti** (*Feasibility Study*). Je to dokument popisující investiční záměr. Má za úkol zhodnotit veškeré realizační alternativy a posoudit, jestli je vybraný investiční projekt realizovatelný, stejně tak jako dodat všechny podklady pro samostatné investiční rozhodnutí. Je využívána při přípravě investičních záměrů. Jednak působí jako materiál

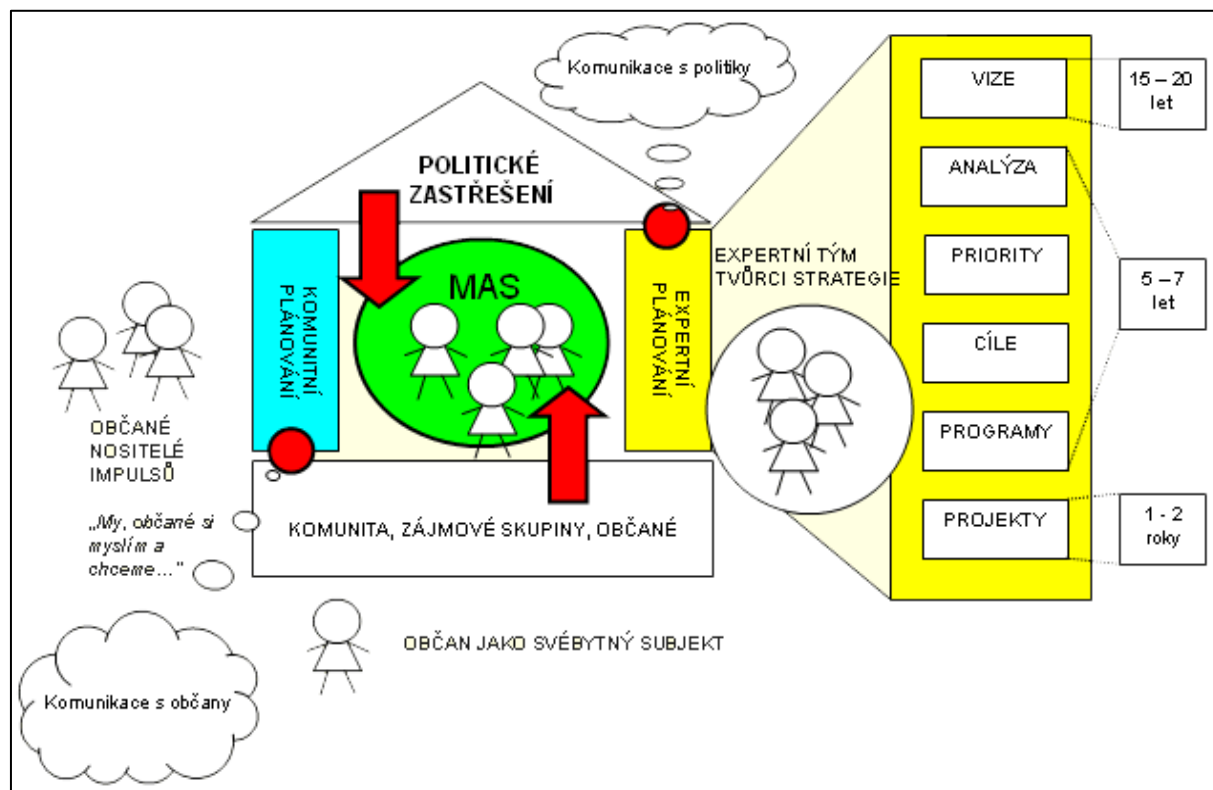
vedoucí k investičnímu rozhodnutí vlastníka projektu, nebo k rozhodnutí potenciálního věřitele, či poskytovatele dotace, o poskytnutí úvěru, nebo dotace. A jednak je to základní nástroj pozdějšího projektového managementu v investiční respektive provozní fázi. ^(15 – str. 6)

Hodnotící zpráva (*Appraisal Report*) je listina, která hodnotí projekt pomocí finančních ukazatelů a zároveň k tomuto hodnocení připojuje posouzení finančního zdraví investora. Základem pro její zpracování je Studie proveditelnosti projektu, finanční analýza a finanční plán investora. Její metodiku definuje uživatel, takže se od sebe jednotlivé hodnotící zprávy liší. Na základě hodnotící zprávy je rozhodnuto o investici, poskytnutí úvěru, aj. ^(15 – str. 7)

Příloha č. 3: Schéma metody práce a výchozích přístupů při tvorbě SPL

Toto schéma používá *Národní síť zdravých měst* – tzv. „domeček“, který je následně rozpracován a zasazen do kontextu širšího okolí. Je zde patrná kombinace komunitní a expertní metody zpracování a zapojení občanů při tvorbě strategie. Dále jsou zde také stanovené dlouhodobé vize, střednědobá strategie a krátkodobé konkrétní projekty, které by měli být aktualizovány dle potřeby daného území. ^(30 – str. 7)

Obr. 4: Schéma metody práce a výchozích přístupů při tvorbě SPL



Zdroj: SPL (Autoři: Vitek, Skála 2006)

Příloha č. 5. Přehled jednotlivých obcí území MAS

Základní údaje o území MAS						
Název obce	Počet obyvatel obce	Podíl obyvatel v produktivním věku		Počet osob s úplným středním a vyšším vzděláním	Přírůstek/úbytek obyvatel	Rozloha obce (ha)
		Celkem v %	Z toho žen v %			
Budíkov	258	64	44	55	17	664
Bystrá	83	55	54	17	1	393
Čejov	416	62	49	81	11	799
Herálec	1 077	71	48	315	12	2 864
Hojanovice	88	57	50	11	1	289
Horní Rápotice	150	54	48	37	1	399
Hořice	190	59	51	35	-5	685
Humpolec	10 887	63	49	3 493	123	5 150
Ježov	63	59	41	11	1	302
Jiřice	746	61	51	141	15	1 357
Kaliště	330	61	46	59	-3	1 242
Kejžlice	311	64	45	53	6	1 127
Koberovice	150	59	50	28	0	728
Komorovice	169	65	44	42	1	306
Mladé Bříšče	218	67	49	50	8	533
Mysletín	105	54	51	27	4	414
Píšť	72	57	46	14	-2	566
Proseč	65	52	47	8	-4	383
Řečice	134	66	47	27	4	775
Sedlice	147	63	43	34	0	551
Senožaty	693	63	48	170	17	1 819
Staré Bříšče	48	63	40	19	1	531
Syrov	53	66	51	7	-1	469
Vojslavice	102	69	46	20	-3	483
Vystrkov	208	64	49	49	3	225
Želiv	1 128	63	48	299	-15	2 605
Součet celkem	17 891			5 102	193	25 659
Součet bez Humpolce	7 004			1 609	70	20 509
Průměr celkem	715	62	48	204	7,72	1 026
Průměr bez Humpolce	247			67	3,04	854

Příloha č. 4: Časté chyby monitorované při hodnocení strategických plánů

Problémem při zpracování strategického plánu je **nečinnost nebo špatná činnost účastníků při zpracování strategie**. Všichni účastníci by se měli po celou dobu tvorby strategie aktivně zapojovat, aby byla výsledná práce co nejkvalitnější a nejefektivnější. Stává se, že se obce i samotné fyzické nebo právnické osoby snaží najít v zákoně skulinku jak obejít právo a oprávněné zájmy veřejnosti. Snaží se o to, aby celý proces pořízení strategie „zjednodušily, zrychlily a zlevnily“. To však většinou vede k naprostému opaku. Nedořešené otázky, se budou muset dořešit jindy, takže nedojde ani k jejímu urychlení a náklady ještě vzrostou. A navíc může veřejnost o tyto práce ztratit zájem. Problémem při tvorbě krátkodobého strategického plánu obcí je čtyřleté volební období - na představitele obce vyvíjen tlak na uplatňování takových rozhodnutí a cílů, jejichž důsledky jsou rychle a patrně viditelné, aby prokázali, že dobře využili svůj mandát a byli voleni i nadále. Někdy ovšem tyto kroky, nejsou pro dané území ty nejhodnější a nemají dlouhodobý efekt. Často se také stává, že veřejnost do tvorby strategie být zapojená nechce. Může to být způsobeno špatnou předchozí zkušeností či nedostačující informovaností o tom, co to vlastně strategie je.¹⁰⁴

Vady mohou nastat i v **analytické části** strategického plánu. Podstatnou chybou je, když není situační analýza komplexní, ale je zaměřená pouze jednostranně například na socioekonomické složky, či naopak na složky přírodního prostředí a přesto je jako ucelená prezentována. Někdy je souhrn dat bez jakékoli analýzy považován za situační analýzu. Dalším problémem je, pokud jsou zpracovány u strategického plánu např.: mikroregionu pouze analýzy pro jednotlivé obce, ale analýza za mikroregion jako celek chybí. V situační analýze chybí grafy, kartogramy a kartodiagramy, nebo jsou vypracovány jen částečně, nebo špatně. V jednotlivých částech situační analýzy chybí zpracovaný dílčí závěr, který by měl být podkladem pro SWOT analýzu. Chybou je pokud SWOT analýza není v souladu s metodikou EU - není souhrnná a není řazená podle jednotlivých složek. Může se stát, že je špatně odlišena vnitřní a vnější analýzy, například když vnější analýzy obsahuje silné a slabé stránky místo příležitostí a ohrožení. Nebo jsou silné a slabé stránky uvedeny nepoměrně, což může mít vliv na formulaci návrhové části strategie. Podobné problémy mohou vzniknout i při stanovení

¹⁰⁴ LABOUNKOVÁ, Vladimíra, PŮČEK, Milan, ROHREROVÁ, Ludmila a kol. *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů*. (2009). s. 33.
Strategický plán obce a mikroregionu (2006). s.9 a 20

odvětvových, sektorových a územních disparit, pokud nejsou kvalitně a souhrnně zpracovány.¹⁰⁵

Mezi další vady ve strategickém plánu patří **vady ve strategii** (návrhové části). Vize jsou většinou stanoveny výstižně, ale není dobré, když jsou použita dlouhá a složitá slovní spojení. Co se týče strategických cílů, ty bývají formulovány jasně a výstižně, ale někdy je jich příliš mnoho. Daleko složitější je to u tvorby strategických směrů, které mnohdy dokonce ve strategii nejsou. Chyby ve finančním rámci se týkají zejména strategických plánů v rámci mikroregionů. Jednak může mít špatnou strukturu a zpracování a jednak může chybět úplně.¹⁰⁶

Vady konkrétních projektů - Konkrétní projekty by měly být dobře rozpracované, měl by být stanoven harmonogram jejich zpracování a způsob jejich financování. Ve většině strategií jsou propracovány do podoby projektových fiší. Někdy se ale stane, že je ve strategickém plánu jen výčet projektů bez dalšího rozpracování.¹⁰⁷

¹⁰⁵ ADAMČÍK, Stanislav, *Zdroje Teorie regionální politiky a regionálního rozvoje*.(1998). s. 38 a 39

¹⁰⁶ ADAMČÍK, Stanislav, *Zdroje Teorie regionální politiky a regionálního rozvoje*.(1998). s. 39

¹⁰⁷ ADAMČÍK, Stanislav, *Zdroje Teorie regionální politiky a regionálního rozvoje*.(1998). s. 39 a 40