

ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ
PRO VÝKON STÁTNÍ SPRÁVY
OCHRANY OVZDUŠÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Strategické plánování v kontextu regionální politiky

3. Strategické plánování jako nástroj regionální politiky

Mgr. Josef Miškovský, Ph.D.
SPF Group, v.o.s.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Strategické plánování v kontextu reg. politiky

3 bloky:

1. Regionální politika EU
2. Aplikace regionální politiky EU v Česku
3. Strategické plánování jako nástroj regionální politiky



Blok 3: Strateg. plánování jako nástroj reg. politiky

- 3.1 Legislativní rámec a nástroje regionální politiky
- 3.2 Principy, cíle a předpoklady strategického plánování
- 3.3 Organizace zpracování strategických plánů
- 3.4 Metodika používání při strategickém plánování
- 3.5 Obsah výstupů strategického plánu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.1 Legislativní rámec regionální politiky v Česku

□ Obecně:

- Článek 99 Ústavy ČR: rámec pro vznik územních samosprávných celků
- Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků, zakotvuje existenci 14 těchto celků s účinností od 1. 1. 2000
- Zákony č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), a č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)

3.1 Legislativní rámec regionální politiky v Česku

- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje
 - specifikuje oblasti podpory regionálního rozvoje, vybrané nástroje a působnosti hlavních subjektů
 - jmenuje oblasti, ve kterých je regionální rozvoj podporován
 - věcné zaměření státní podpory regionálního rozvoje
 - definuje programové dokumenty vypracovávané na celostátní a krajské úrovni (nedefinuje však jednoznačně jejich závaznost)
 - vymezuje roli MMR, krajů a obcí při podpoře regionálního rozvoje
 - definuje regiony soudržnosti, jejichž územní vymezení odpovídá územním statistickým jednotkám NUTS 2



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.1 Dokumenty regionální politiky v Česku

- ❑ Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020
 - nástroj koordinace působení jednotlivých veřejných politik na regionální rozvoj
 - vymezení státem podporovaných regionů
 - hospodářsky problémové regiony
 - ostatní regiony (sociálně vyloučené lokality, bývalé vojenské újezdy)

- ❑ Politika územního rozvoje ČR (2008)
 - nástroj územního plánování na národní úrovni
 - definuje mj. rozvojové oblasti a rozvojové osy, specifické oblasti podpory, koridory a plochy dopravní a technické infrastruktury



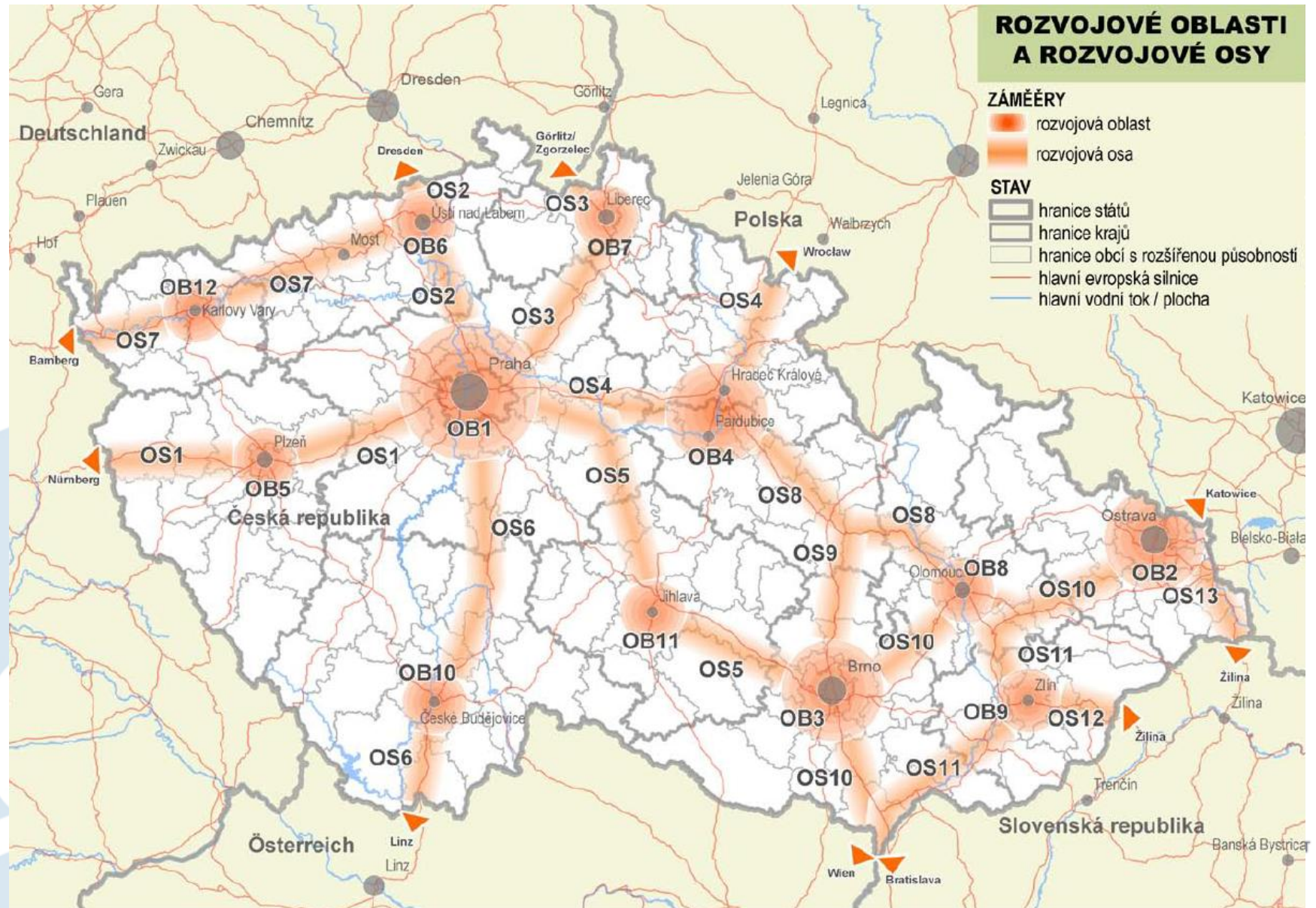
evropský
sociální
fond v ČR



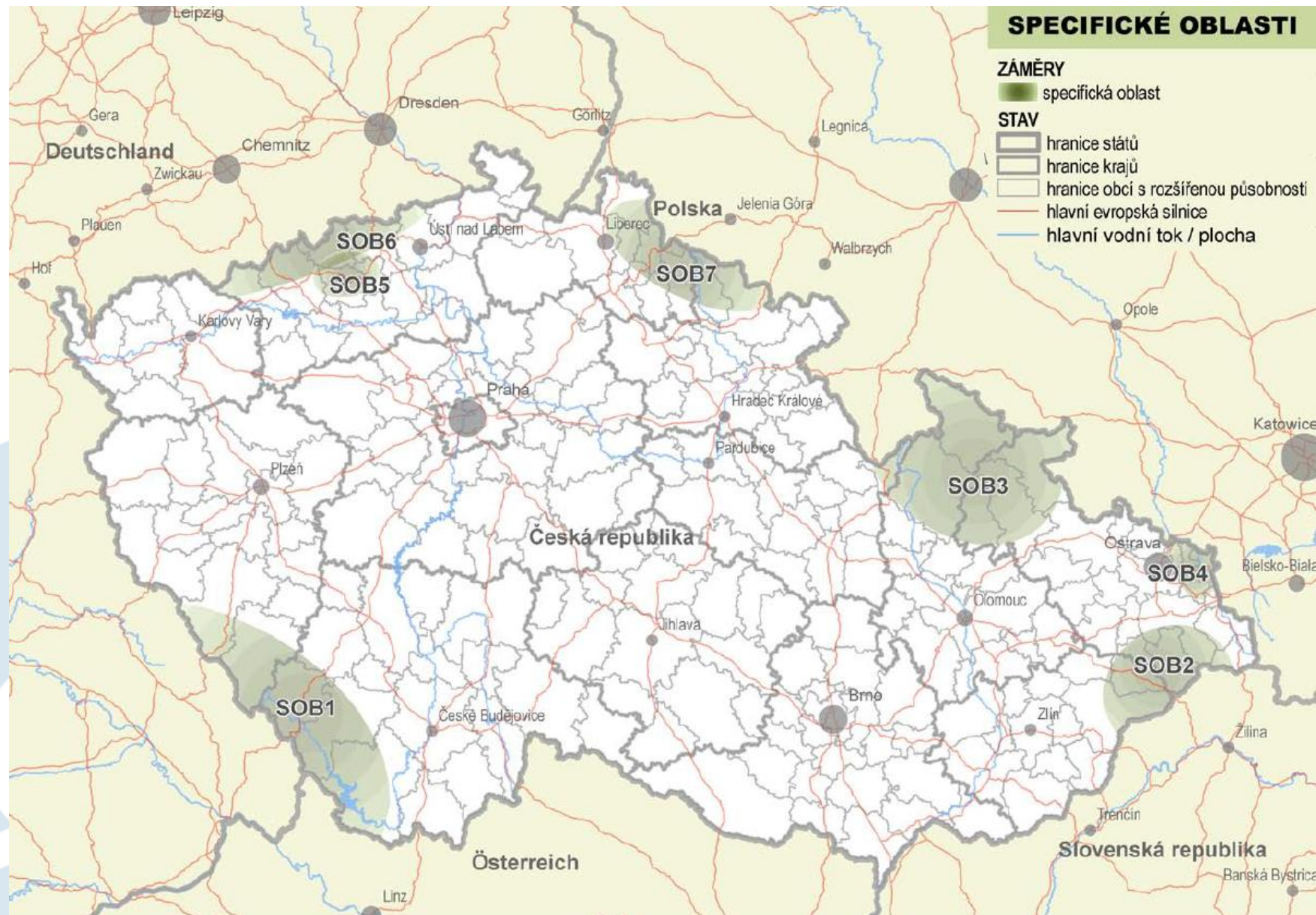
OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.1 Dokumenty regionální politiky v Česku



3.1 Dokumenty regionální politiky v Česku



3.1 Aktéři regionální politiky

□ Hlavní skupiny aktérů:

- Veřejná správa
 - státní správa
 - samospráva
- Podnikatelské subjekty
- Neziskové organizace
- Zájmová uskupení (hospodářské komory apod.)
- Veřejnost
- Subjekty na pomezí výše uvedených kategorií (regionální rozvojové agentury, technologická centra...)
- Další subjekty (univerzity apod.)

3.1 Aktéři regionální politiky

□ Rozdělení:

- shareholders: aktivně se podílejí na regionální politice (na obecní úrovni např. město/obec, příspěvkové organizace, významní zaměstnavatelé)
- stakeholders: aktéři, na něž působí dopady regionální politiky (na obecní úrovni např. občané, návštěvníci, podnikatelé)
- placeholders: aktéři, v jejichž území působnosti se regionální politika odehrává (na obecní úrovni např. kraj, orgány ochrany přírody a krajiny)

3.1 Nástroje regionální politiky

- Administrativní nástroje (legislativa, závazné procedury, postupy, organizační normy),
- Koncepční nástroje (strategie, programy, plány, politické deklarace, územněplánovací dokumenty, pozemkové úpravy)
- Institucionální nástroje (instituce, spolupráce, regionální management)
- Věcné nástroje (infrastruktura, poskytnutí prostor, služeb, hmotného plnění, poradenství)
- Sociálně-psychologické nástroje (vzdělávání, komunikace, motivace)
- Finanční nástroje (systémy finančních podpor, dotace, granty)



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Strategické plánování

- Jeden z významných nástrojů regionální politiky
- Proces stanovení cílů, kterých chci dosáhnout, návrh jednotlivých postupných kroků/aktivit, prostřednictvím kterých bude možné těchto cílů dosáhnout, a realizace těchto aktivit
- Původně nástroj využívaný firmami

3.2 Strategický plán

- strategické plány (= strategie, koncepce, programy...) si pořizují:
 - města a obce
 - mikroregiony
 - kraje
 - státní orgány
- strategické plány
 - sektorové (příklady?)
 - komplexní

3.2 Strategický plán města

□ Diskuse:

- Z jakých důvodů je pro města užitečné pořídít si strategický plán?



3.2 Strategický plán města

□ Proč si města pořizují strategický plán?

- způsob, jak aktivně ovlivňovat svojí budoucnost
- ad hoc učiněná rozhodnutí jsou chybná častěji než rozhodnutí zdůvodněná a promyšlená
- sladění představ rozhodujících aktérů o cílech a způsobech rozvoje území
- zlepšení konkurenční pozice území
- snadnější získávání vnějších zdrojů



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Strategický plán města

- ❑ Předpoklady úspěšného strategického plánu I:
 - koncentrace na vybrané problémy, předpoklad synergie
 - vazba problémy - cíle – zdroje (relevance a koherence plánu)
 - reálné cíle/záměry



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚŠTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Strategický plán města

- ❑ Předpoklady úspěšného strategického plánu II:
 - dostatečně obecné cíle / konkrétní výstupy (projekty/programy)
 - reflexe mocenských vztahů (významní aktéři, opozice...)
 - kvalitní veřejná správa (mj. existence systému projektového řízení a kvalitního procesního řízení)

3.2 Strategický plán města

☐ Nejčastější chyby I:

- přílišný důraz na dokonalou a detailní analýzu a naopak formální přístup ke stanovení cílů a priorit
- snaha „řešit vše“ (proti principu koncentrace)
- příliš ambiciózní vs. málo ambiciózní cíle
- nevhodná volba metod / nevhodná realizace metod (chyby při průzkumech, SWOT, příliš málo/moc jednání pracovních skupin...)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Strategický plán města

☐ Nejčastější chyby II:

- formální důvody zpracování (např. pouze z důvodu „mít strategický plán“ nebo získat peníze z dotací)
- podcenění následné fáze strategického plánování, tj. způsobu realizace strategického plánu
- nedostatečně či nevhodně nastavený způsob procesního a projektového řízení

3.2 Možné výstupy SP

- Dokument
- Projekty/programy, které budou postupně realizovány vč. případného získání dotací
- Atmosféra akce a partnerství veřejného a soukromého sektoru – klíčových aktérů rozvoje města
- Změna ve způsobu a systému řízení města

3.3 Organizace zpracování SP I

- Zpracovatel:
 - pracovníci úřadu (vlastní kapacity)
 - najatá poradenská firma
 - pracovníci úřadu za asistence poradenské firmy
- Řídicí skupina strategického plánu (např. komise rady města nebo ad hoc zřízená skupina)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.3 Organizace zpracování SP II

- Garant na straně města – komunikace, zprostředkovatel podkladů
- Zpracovatelský tým (cca 2 lidé „jádro“, dalších 3–5 lidí „dílčí specialisté“)
- Pracovní skupiny
- Zapojení veřejnosti

3.3 Zapojení veřejnosti

Diskuse:

- Proč je užitečné veřejnost do přípravy strategického plánu zapojit?
- Jakou formou lze do přípravy strategického plánu zapojit veřejnost?
- Které formy zapojení veřejnosti jsou vhodné/přiměřené?

3.3 Zapojení veřejnosti I

□ Podstatná je přiměřenost

- veřejnost se nemá cítit opomíjena, má „morální právo“ se ke strategickému plánu vyjádřit
- zapojení veřejnosti dává SP vyšší legitimitu
- hrozba „ohnutí“ strategického plánu směrem, který požaduje hlasitá menšina
- přílišné zapojení veřejnosti může mít za následek zbrzdění a rozmělnění procesu přípravy SP či „únavu publika“



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.3 Zapojení veřejnosti II

- Komunikace obousměrná (interaktivní) vs. jednosměrná
- Jednosměrná:
 - informace na webu, vývěskách, místním periodiku
 - veřejné prezentace
 - ...



3.3 Zapojení veřejnosti III

☐ Obousměrná:

- Analýza
 - průzkum obyvatel a dalších subjektů
 - workshopy, veřejné diskuse apod.
- Návrh
 - pracovní skupiny
 - veřejná projednání
 - diskusní fóra, Facebook apod.
- Realizace
 - dlouhodobé zapojení veřejnosti (pravidelné diskuse, dlouhodobé pracovní skupiny)



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.4 Některé metody při přípravě SP města

- Pestrost a rozmanitost metod
 - kvantitativní vs. kvalitativní
 - „terénní“ vs. „od stolu“
 - zjištění objektivních informací vs. subjektivních názorů
 - analýza vs. návrh
- Závisí i na přístupu pořizovatele SP (tedy města) a zdrojích určených na zpracování SP

3.4 Desk research

(= práce s dostupnými informacemi)

- Studium a analýza stávajících dostupných analýz, studií, generelů, strategií (vč. případné předchozí verze SP)
- Převážně srovnávací, deskriptivní metoda

3.4 Statistické metody

- Statistické hodnocení
 - střední hodnoty (průměr, medián, modus)
 - ukazatele variability (rozpětí, rozptyl, směrodatná odchylka)
 - indexy a syntetické ukazatele (index vzdělanosti, index růstu)
- Porovnání
 - v čase (časové řady)
 - v prostoru (velikostně či strukturálně srovnatelné jednotky, hierarchicky nadřazené jednotky)
- Nedostatky
 - zastaralost některých údajů (SLDB)
 - absence části údajů
 - neumožňují identifikovat příčinné souvislosti a význam problému v daném městě (tedy zda je např. pokles porodnosti skutečným problémem)



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚŠTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.4 Benchmarking

- Srovnávací analýza různých aspektů významu a struktury daného subjektu / územní jednotky
- Velmi častá v marketingu, ve strategickém plánování rozvoje měst zatím málo obvyklá
- Vztažená ke konkurenčním subjektům / územním jednotkám
- Zjištění
 - pozice na trhu
 - konkurenčních výhod a nevýhod
 - slabin a předností konkurentů
- Návrh změn směřujících k využití svých předností a slabin konkurentů



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.4 Kartografické metody

- Za využití GIS (geografických informačních systémů)
- Zobrazení dat (zejména statistických) = tematické mapy
 - kartogramy
 - kartodiagramy
 - stuhová metoda (pentlogram)

3.4 Kvantitativní průzkumy

- Sociologická šetření
- Nejčastěji: obyvatelé města, návštěvníci města
- Dotazy směřující na
 - profil respondenta
 - názory (hodnocení) ze strany respondenta
 - návrhy ze strany respondenta
- Otevřené a uzavřené otázky
- Reprezentativnost
 - dostatečný počet respondentů (zpravidla přeceňováno)
 - náhodný výběr respondentů (zpravidla podceňováno)
- Nedostatky
 - subjektivita (jedná se o výhodu i nevýhodu)
 - nesrovnatelnost jednotlivých identifikovaných pozitiv a negativ)

3.4 Kvalitativní průzkumy I

□ Řízené rozhovory

- méně respondentů – není vhodné hodnotit „počty a podíly“, ale analyzovat souvislosti v odpovědích, generalizovat odpovědi...
- zpravidla otevřené otázky a předem daná struktura rozhovoru
- mohou obsahovat některé kvantitativní prvky (při větším počtu respondentů)
- dobrá informovanost respondentů, kvalitní proškolení tazatelů

3.4 Kvalitativní průzkumy II

□ Pracovní a fokusní skupiny

- Komunikační metody
- Odborné platformy pro diskusi a návrhy řešení v rámci jednotlivých tematických okruhů
- Zapojení odborné veřejnosti
- Sladění názorů a zájmů různých subjektů (město, obyvatelé, podnikatelé...)
- Pracovní skupina (= workshop) – orientovaná na širěji vymezené téma
- Fokusní skupina (častěji využívaná v oblasti marketingu) – orientovaná na úžeji vymezený problém
- Nezbytná kvalitní moderace

3.4 Kvalitativní průzkumy III

- Veřejná projednání
 - Komplexně pojaté veřejné diskuse
 - prezentace informací a závěrů
 - diskuse nad problémovými okruhy
 - Zapojení laické veřejnosti
 - Možnost vznesení připomínek

Průzkumy

- ❑ Úkoly pro skupiny (viz podklad):
 - Volba typu průzkumu
 - Metodika průzkumu (respondenti, způsob získávání informací...)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.4 SWOT

- Hojně používaná klasifikační metoda
 - firmy, marketing...
 - územní samospráva
- Utrídění informací o organizaci, projektu, území

	Kladné, pomocné	Záporné, škodlivé
Vnitřní původ (subjekt či objekt)	S trengths (silné stránky)	W eaknesses (slabé stránky)
Vnější původ (prostředí)	O pportunities (příležitosti)	T hreats (hrozby)

3.4 SWOT

- Rozřazování položek SWOT – práce ve dvojicích
- Prezentace výstupů vybraných dvojic
- Otázka: K jakému městu se SWOT váže?



3.4 Strom problémů

- Hierarchie problémů města
 - problémové okruhy (hlavní problémy)
 - dílčí problémy
- Umožňuje identifikaci příčinných souvislostí mezi dílčími a komplexními problémy

3.4 Projektová fiche

- Přehledný souhrn hlavních informací o jednotlivých projektových záměrech
- Jednotná struktura, například:
 - cíl
 - aktivity
 - výstupy
 - garant, partneři
 - orientační rozpočet
 - finanční zdroje
 - časový rámec



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.4 Logický rámec

- Relativně obtížná klasifikační metoda, hojně užívaná v 90. letech, nyní méně obvyklá
- Původně používaná v managementu firem a neziskových organizací

Globální cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Účel / záměr projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity projektu	Zdroje a vstupy		Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

3.5 Obsah strategického plánu

- Co musí obsahovat strategický plán?
 - Identifikace problémů
 - Definování cílů a strategií k jejich dosažení
 - Nástroje (opatření/projekty)
 - Zdroje (materiální a personální/institucionální)

3.5 Obsah strategického plánu

- Analýza
- Syntéza
- Návrh
- Realizace

3.5 Analýza

□ Přibližná struktura:

- Základní údaje
 - poloha
 - administrativní zařazení
- Sociálně-ekonomický profil
 - obyvatelstvo, jeho vývoj a struktura
 - ekonomika, její vývoj a struktura
 - trh práce
- Infrastruktura
 - bydlení a vybavenost domácností
 - dopravní infrastruktura a doprava
 - technická infrastruktura
- Životní prostředí
- Správa města
 - řízení města
 - projektové záměry



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚŠTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.5 Analýza

☐ Metodika:

- práce s daty
 - porovnání v čase
 - porovnání v prostoru
 - výstupy v podobě tabulek, grafů a map
 - snaha o konstrukci syntetických ukazatelů a indexů
- porovnání existujících analýz, strategií, generelů...
- průzkumy (obyvatel, podnikatelského prostředí, návštěvníků města...)

3.5 Syntéza

- Průřezové shrnutí výstupů analýzy pomocí srovnávacích či klasifikačních metod:
 - SWOT
 - strom (hierarchie) problémů
 - územní průmět jednotlivých analyzovaných témat

3.5 Návrh

- Hierarchické uspořádání:
 - rozvojová vize
 - hierarchie priorit, oblastí podpory a opatření
 - strukturovaný popis opatření
- Možnost zřízení pracovních skupin/diskusních panelů k jednotlivým prioritám/tématům:
 - zástupci zpracovatele, úřadu, politické reprezentace vč. opozice, obyvatel, podnikatelů...



evropský
sociální
fond v ČR



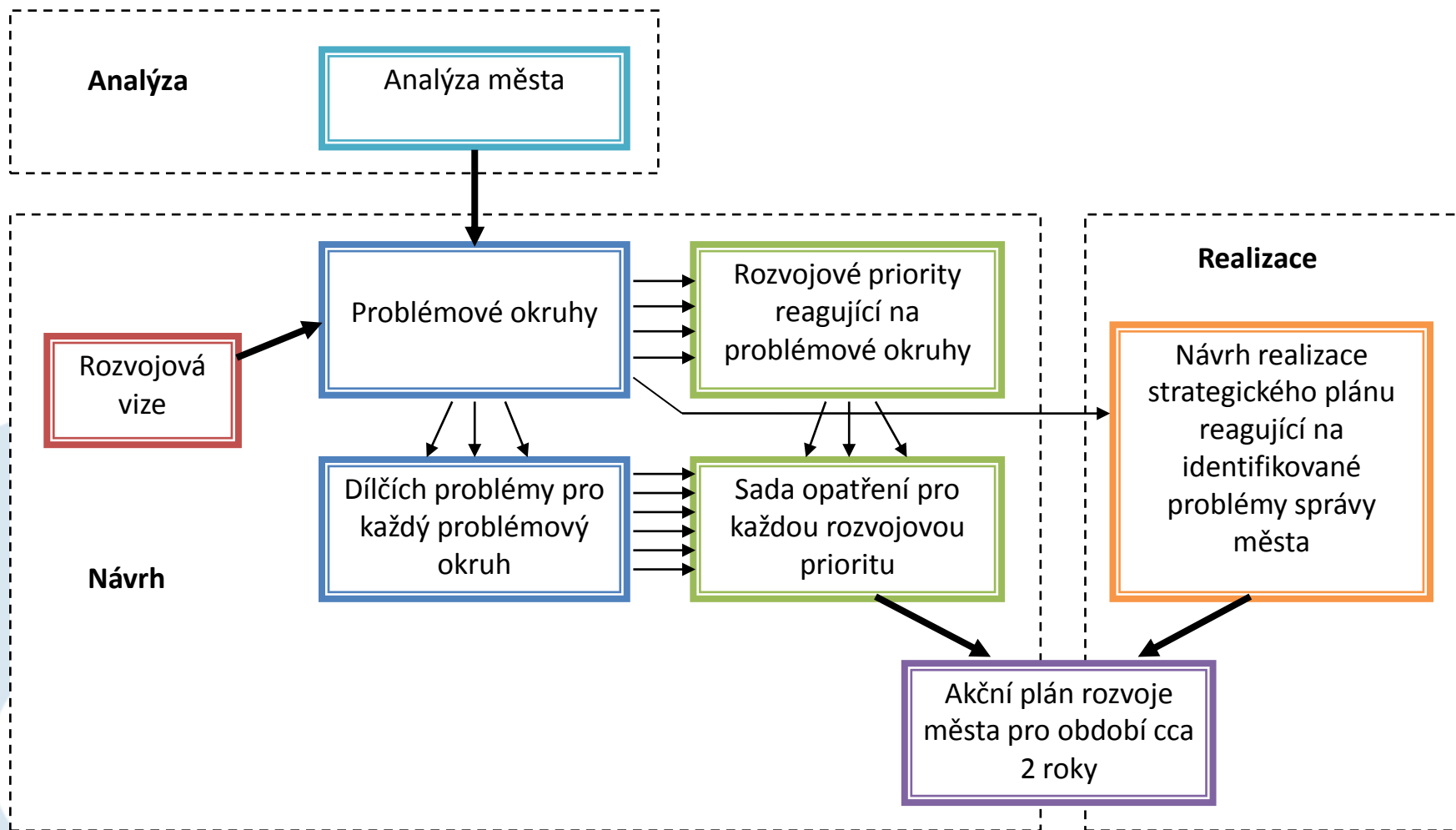
OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.5 Realizace

- Návrh způsobu průběžné realizace strategického plánu
- Proces strategického plánování zpracováním strategického plánu nekončí, ale začíná
- Realizační část:
 - akční plán
 - finanční plán a možnosti spolufinancování
 - návrh monitoringu (ukazatele)
 - procesní nastavení (kompetence, garanti aktivit, aktualizace strategického plánu, práce s projektovými záměry, zapojení veřejnosti...)

3.5 Struktura strategického plánu města



3.5 Doba zpracování strategického plánu

- závisí na potřebě města, finančních a časových možnostech
- doba zpracování
 - příliš krátká – hrozí, že neproběhne dostatečná veřejná diskuse a že se s plánem neztotožní všichni aktéři
 - příliš dlouhá – hrozí, že příprava strategického plánu bude málo „akční“ (pokles společného úsilí aktérů) a že plán zastará dříve, než bude dokončen



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz