

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.

Mgr. Josef Mareš

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 používaná při strategickém plánování
- 3.5 Obsah výstupů strategického plánu

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

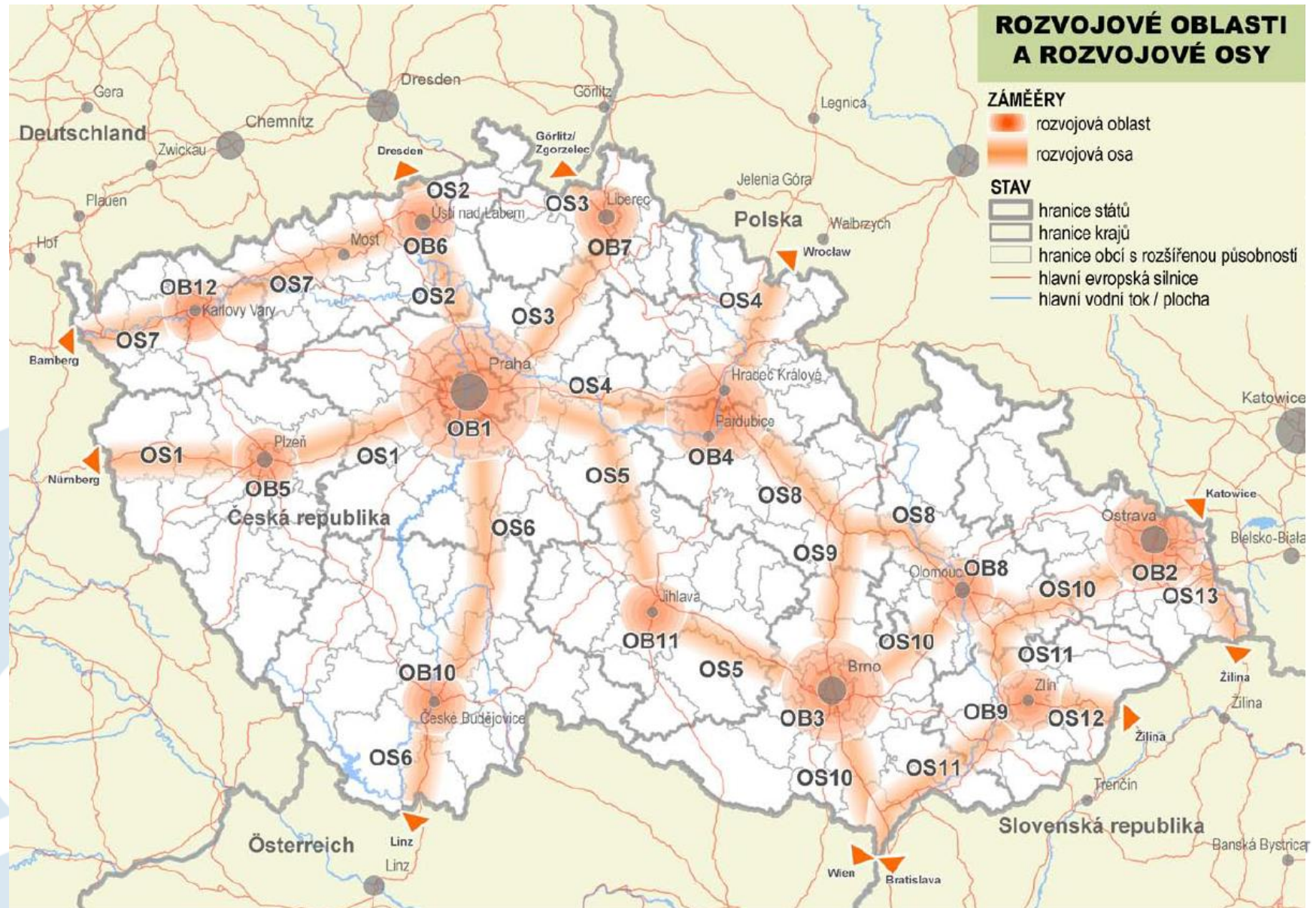
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.1 Dokumenty regionální politiky v Česku

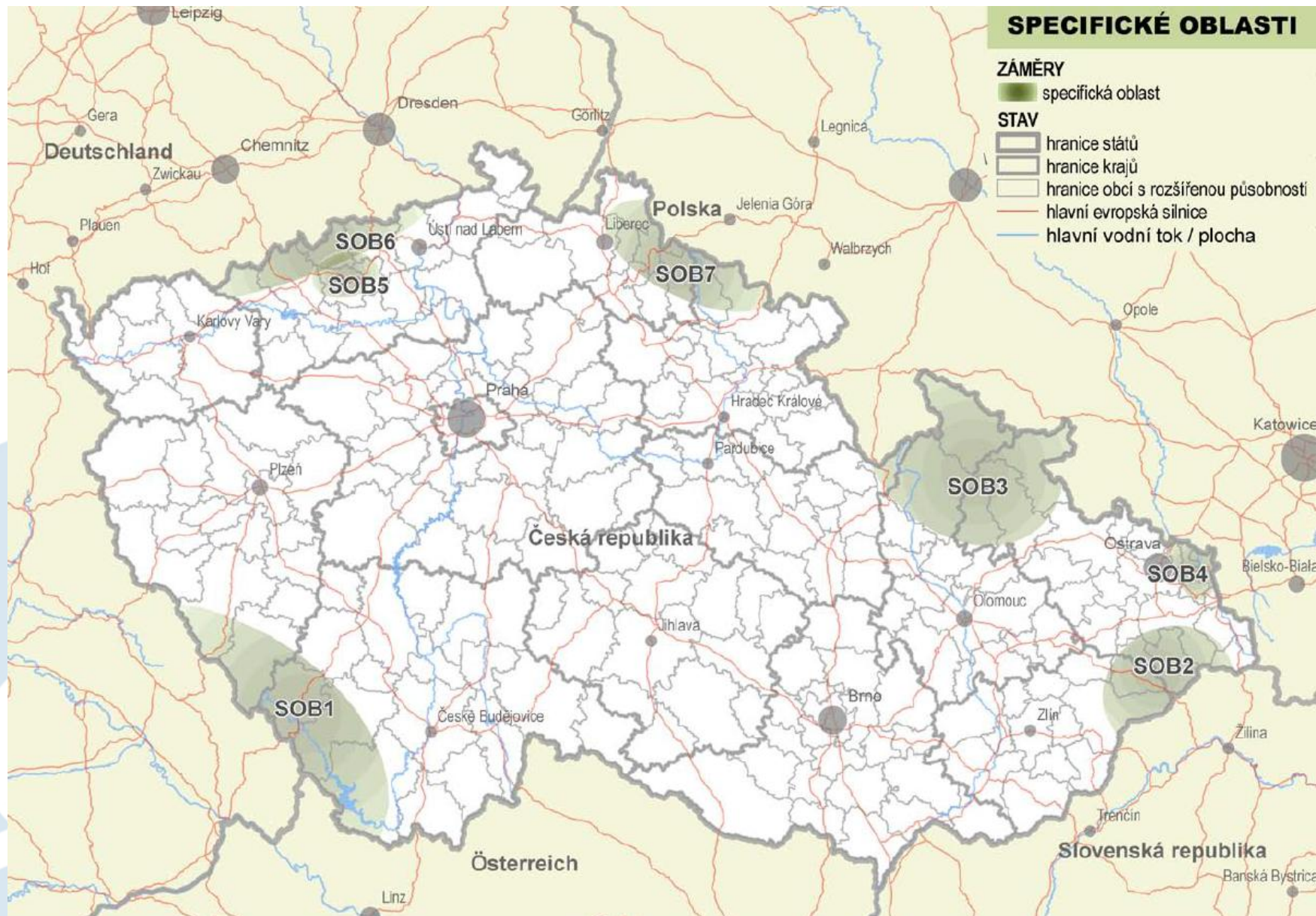
Hospodářsky problémové regiony



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.)



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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

- ❑ Rozdělení (GaREP):
 - 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



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚŠTNANOST

POD
VAŠ
WWW

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
- základní nástroj rozvoje určitého subjektu nebo území (obce, města, mikroregionu, kraje...)
- zpracování strategického plánu je pouze začátek dlouhodobého procesu, který vyžaduje systematické řízení

3.2 Strategický plán - veřejná sféra

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



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Plánovací dokumenty

- Strategický plán - soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které povedou ke zlepšení socioekonomického prostředí v řešeném území.
- Územní plán - stanoví základní koncepci rozvoje území obce, vymezí plochy, koridory a zastavitelné území a stanoví podmínky pro jejich využití.

3.2 Plánovací dokumenty

Kritérium	Územní plán	Strategický plán	Integrovaný plán
povaha	povinný, formalizovaný	nepovinný, neformalizovaný	nepovinný, část. formalizovaný
komplexita	komplexní, strategický	komplexní, strategický	parciální, realizační
zaměření	prostor, funkční využití ploch	témata, aktivity, projekty	témata, aktivity, projekty
finance	nezabývá se finančními aspekty	zabývá se fin. zdroji a fin. plánem	zabývá se fin. zdroji a fin. plánem
rozvoj	stimulace i restrikce	stimulace	stimulace
legislativa	závazný	nepovinný	nepovinný

3.2 Strategický plán města

- ❑ Soubor rozvojových priorit / opatření / projektů, které přispívají k naplnění vytčených cílů
 - reagují na problémy města
 - strategický přístup (komplexnost vs. selektivnost)
 - princip koncentrace (tematické, finanční, územní...)
 - synergický efekt

3.2 Strategický plán města

□ Diskuse:

- Z jakých důvodů je pro města užitečné pořít 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



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Strategický plán města

- ❑ Předpoklady úspěšného strategického plánu:
 - koncentrace na vybrané problémy, předpoklad synergie
 - vazba problému - cíle – zdroje (relevance a koherence plánu)
 - reálné cíle/záměry
 - dostatečně obecné cíle / konkrétní výstupy (projekty/programy)
 - reflexe poptávky (významní aktéři, opozice, veřejnost)
 - kvalitní veřejná správa (mj. existence systému projektového řízení a kvalitního procesního řízení)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Strategický plán města

□ Nejčastější chyby:

- formální důvody zpracování („mít plán“, dotace)
- přílišný důraz na dokonalou a detailní analýzu a naopak formální přístup ke stanovení cílů a priorit
- nevhodná volba metod / nevhodná realizace metod (chyby při průzkumech, SWOT, prac. skupiny)
- příliš ambiciózní vs. málo ambiciózní cíle
- snaha „řešit vše“ (proti principu koncentrace)
- nedostatečně či nevhodně nastavený způsob procesního a projektového řízení
- podcenění následné fáze strategického plánování, tj. způsobu realizace strategického plánu



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.2 Možné výstupy SP

- Dokument
- Projekty/programy, které budou postupně realizovány vč. případného získání dotací
- Proaktivní atmosféra 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
- Řídící skupina strategického plánu (např. komise rady města nebo ad hoc zřízená skupina)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

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, případně trvanlivost
 - hrozba „ohnutí“ strategického plánu směrem, který požaduje hlasitá menšina
 - přílišné zapojení veřejnosti může → zbrzdění a rozmělnění procesu přípravy SP či „únavu publika“
- ❑ Komunikace obousměrná (interaktivní) vs. jednosměrná



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.3 Zapojení veřejnosti II

- ❑ Jednosměrná:
 - informace na webu, vývěskách, místním periodiku
 - veřejné prezentace.....
- ❑ 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



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3.4 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



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚŠTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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 ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

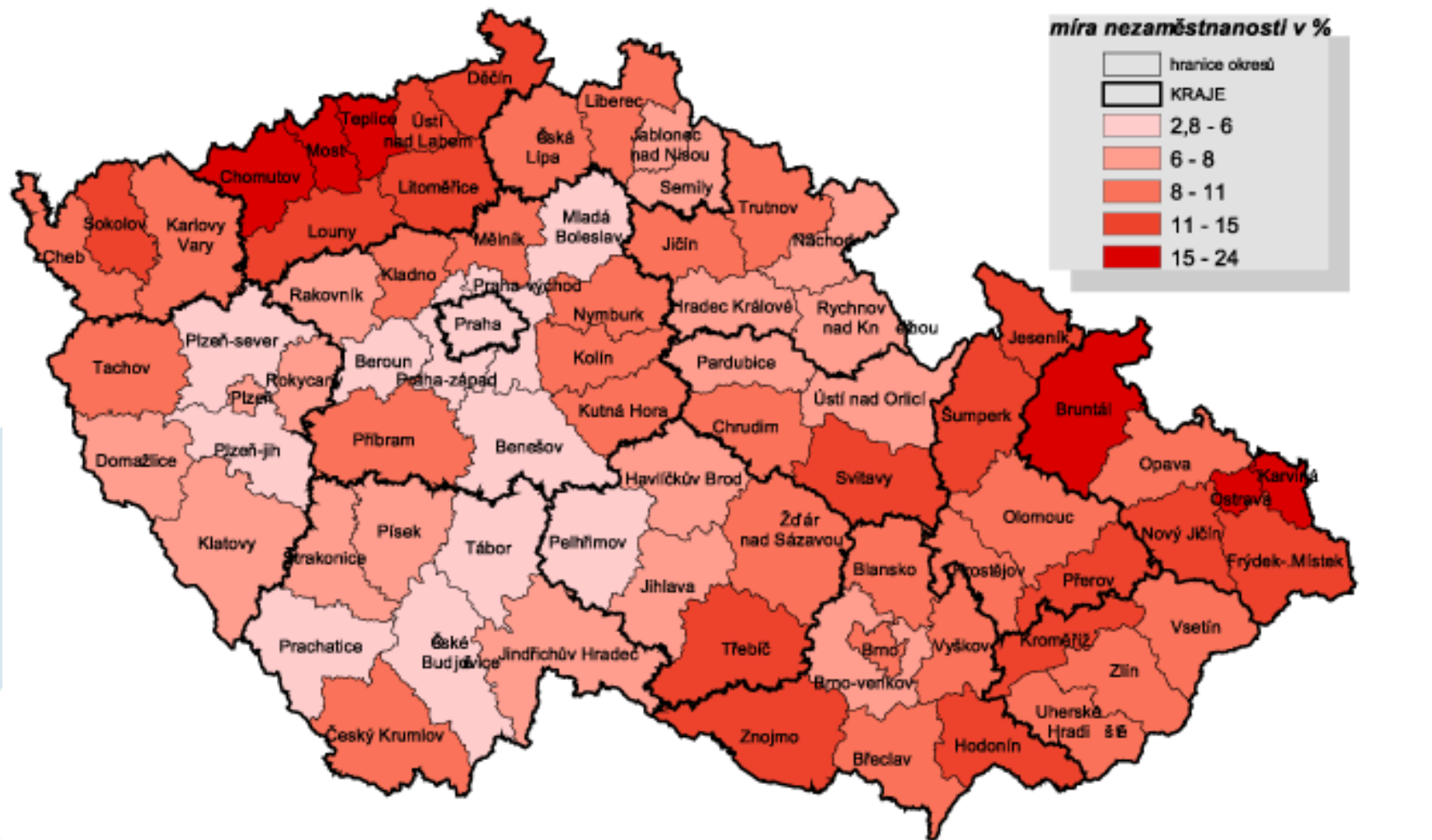
3.4 Benchmarking

- ❑ 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

3.4 Kartografické metody I

- ❑ Za využití GIS (geografických informačních systémů)
- ❑ Zobrazení dat (zejména statistických) = tematické mapy
 - např. kartogramy, kartodiagramy
- ❑ Modelování v GIS
 - získání nových informací prostřednictvím GIS (dopravní modely, povodňové modely, pohyb osob v prostoru...)
 - při přípravě SP se zpravidla neužívá (SP přebírá výstupy z tematických generelů apod.)

3.4 Kartogram



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDUCNOST
www.esfcr.cz

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...)
 - Příklady dotazníků a jejich hodnocení

3.4 SWOT

- ❑ Hojně používaná klasifikační metoda
 - firmy, marketing...
 - územní samospráva
- ❑ Vyvinuta Albertem Humphreym, Stanfordská univerzita (Kalifornie, Silicon Valley)
- ❑ Utřídění 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

- ❑ Často používaná špatně a její užití pro strategické plány měst je náročné (původně používána firmami)
 - vhodnější pro analýzu subjektu (firmy, magistrátu, neziskové organizace) než pro analýzu objektu (města, regionu)
 - problém stanovení vnitřních a vnějších okolností (záměna silných stránek a příležitostí, slabých stránek a hrozeb)
 - návrhová část strategického plánu města téměř vždy reaguje jen na slabé stránky, případně hrozby; města neumí pracovat se silnými stránkami a příležitostmi, ale soustřeďují se na eliminaci slabých stránek a hrozeb

3.4 SWOT

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



3.4 Strom problémů I

- ❑ Hierarchie problémů města
 - problémové okruhy (hlavní problémy)
 - dílčí problémy
- ❑ Umožňuje identifikaci příčinných souvislostí mezi dílčími a komplexními problémy
- ❑ Lze ji vhodně provázat s návrhovou částí strategického plánu
- ❑ Slabina – popisuje pouze nedostatky, ne vždy umí pracovat s pozitivy a jejich následným využitím v návrhové části

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



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

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 Analýza

- ❑ Řada informačních zdrojů a metod:
 - statistická data (ČSÚ, ročenky, místní statistiky)
 - průzkum obyvatelstva, návštěvníků města, podnikatelských subjektů, dalších organizací...
 - dotazování u odborů magistrátu/městského úřadu
 - stávající dokumenty (komunitní a územní plán, IPRM, generely, sektorové analýzy...)
 - workshopy, veřejné diskuse, pracovní skupiny...

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

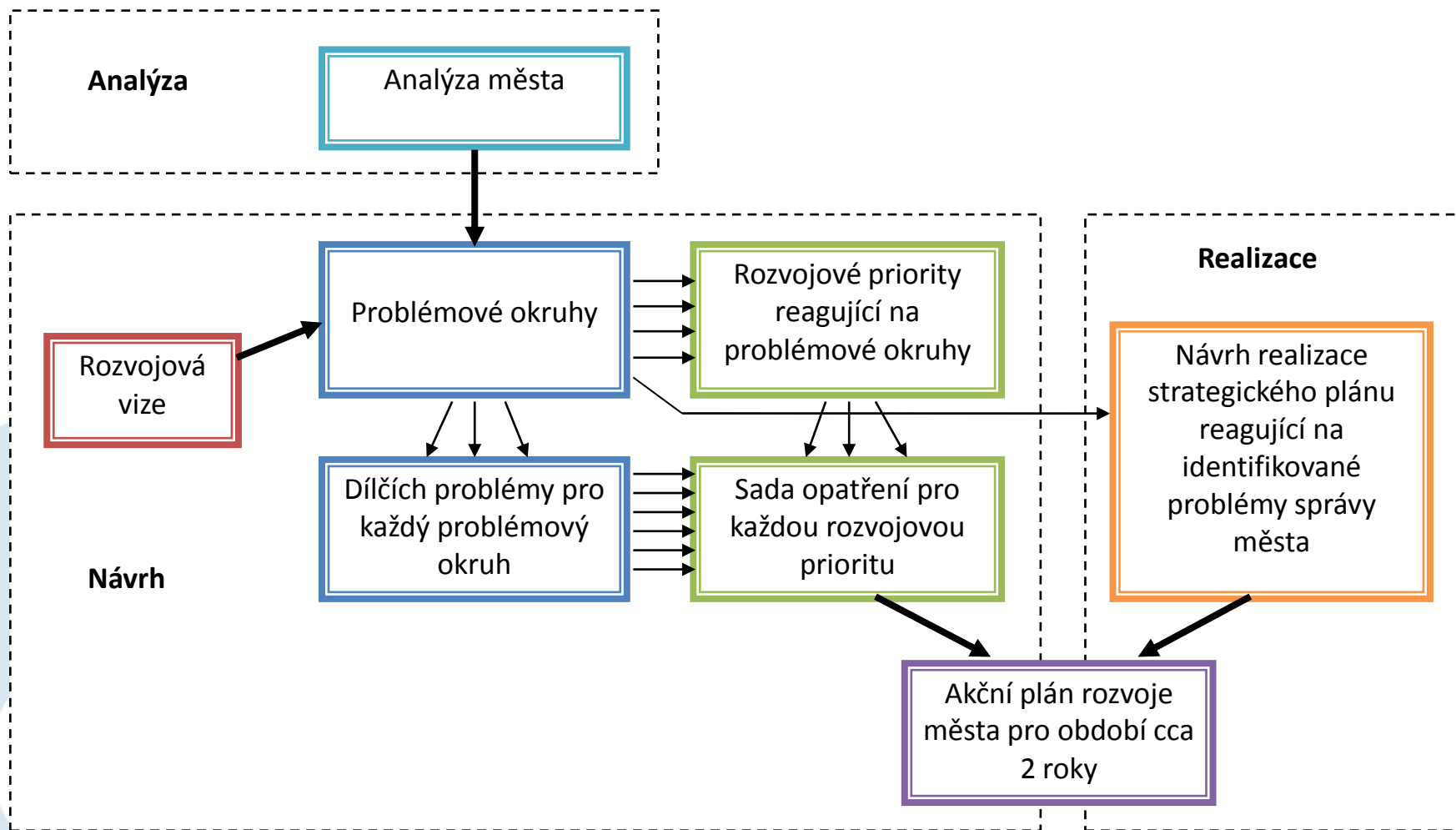
❑ Možnost zřízení pracovních skupin/diskusních panelů k jednotlivým prioritám/tématům:

- zástupci zpracovatele, úřadu, politické reprezentace vč. opozice, obyvatel, podnikatelů...

3.5 Realizace

- ❑ Návrh způsobu průběžné realizace strategického plánu
- ❑ Proces strategického plánování zpracováním strategického plánu nekončí, ale začíná
- ❑ Realizační část:
 - akční plán
 - rozdělení kompetencí a garantů jednotlivých aktivit
 - finanční plán a možnosti spolufinancování
 - návrh monitoringu (ukazatele)
 - návrh způsobu aktualizace strategického plánu
 - návrh projektového cyklu – způsobu výběru a realizace jednotlivých projektů
 - návrh dlouhodobého 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 zastarává dříve, než bude dokončen



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz