

5RE301 Regionální analýza

Strategické plánování v regionálním rozvoji. Strategický plán místního rozvoje.

Ing. Hana Černá Silovská, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Literatura

- MMR ČR: Politika územního rozvoje České republiky (aktualizace 2015)
- MMR ČR: Strategie regionálního rozvoje ČR na období 2014 - 2020
- ŠTÍGR, J: *Partnerství a participace - veřejný prostor*. Program CPSI, 2001.
- PERLÍN, R.: *Strategický plán mikroregionu*, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 52s, 2002, ISBN 8090309305
- Legislativa: zákon č. 248/2000Sb., č. 128/2000Sb., č. 129/2000Sb., č. 183/2006 Sb.
- Francesco, D. and Sartorio, S. (2012). Strategic Spatial Planning. A Historical Review of Approaches, its Recent Revival, and an Overview of the State of the Art in Italy. *The Planning Review*, vol. 41, issue 162
- Haughton, G. And Counsell, D. (2004). Regions and sustainable development: regional planning matters. *Geographical Journal*, vol. 170, no. 2
- Grebeníček, P. a Hájek, O. (2013). K tématu strategického plánování regionálního rozvoje. *Urbanismus a územní rozvoj*, roč. XVI, č. 4

Strategické plánování

- Regionální plánování aplikováno v evropských zemích již v 50. a 60. letech 20.století (snaha vyřešit problémy vzniklé z 2WW) – regionální plány určovaly zejména rámec pro soukromé investice a z veřejných zdrojů financované aktivity
- 80. léta – „vznik“ strategického plánování – má nahradit nevýhody regionálního plánování (přílišná vzdálenost plánů skutečným problémům a regionům)

Vznik a vývoj strategického plánování

- Vzniká v průběhu 2WW v americké armádě
- Počátek 70.let bylo prostřednictvím Harvard Business School upraveno pro potřeby soukromých společností
- Použití v oblasti plánování rozvoje měst a regionů až na konci minulého století

We need to stop thinking about infrastructure as an economic stimulant and start thinking about it as a strategy. Economic stimulants produce Bridges to Nowhere. Strategic investment in infrastructure produces a foundation for long-term growth

Roger McNamee

Strategické plánování v dokumentech EU

- Princip programování je základním přístupem EU
=> čerpání podpory z veřejných prostředků pro zmírnění regionálních disparit

Pro aktuální programové období 2014-2020 se využívají programy, které jsou spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) – Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu, Fondu soudržnosti, Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova a Evropského námořního a rybářského fondu.

Proces přípravy programů probíhá souběžně na úrovni EU a na národní úrovni.

Strategické plánování

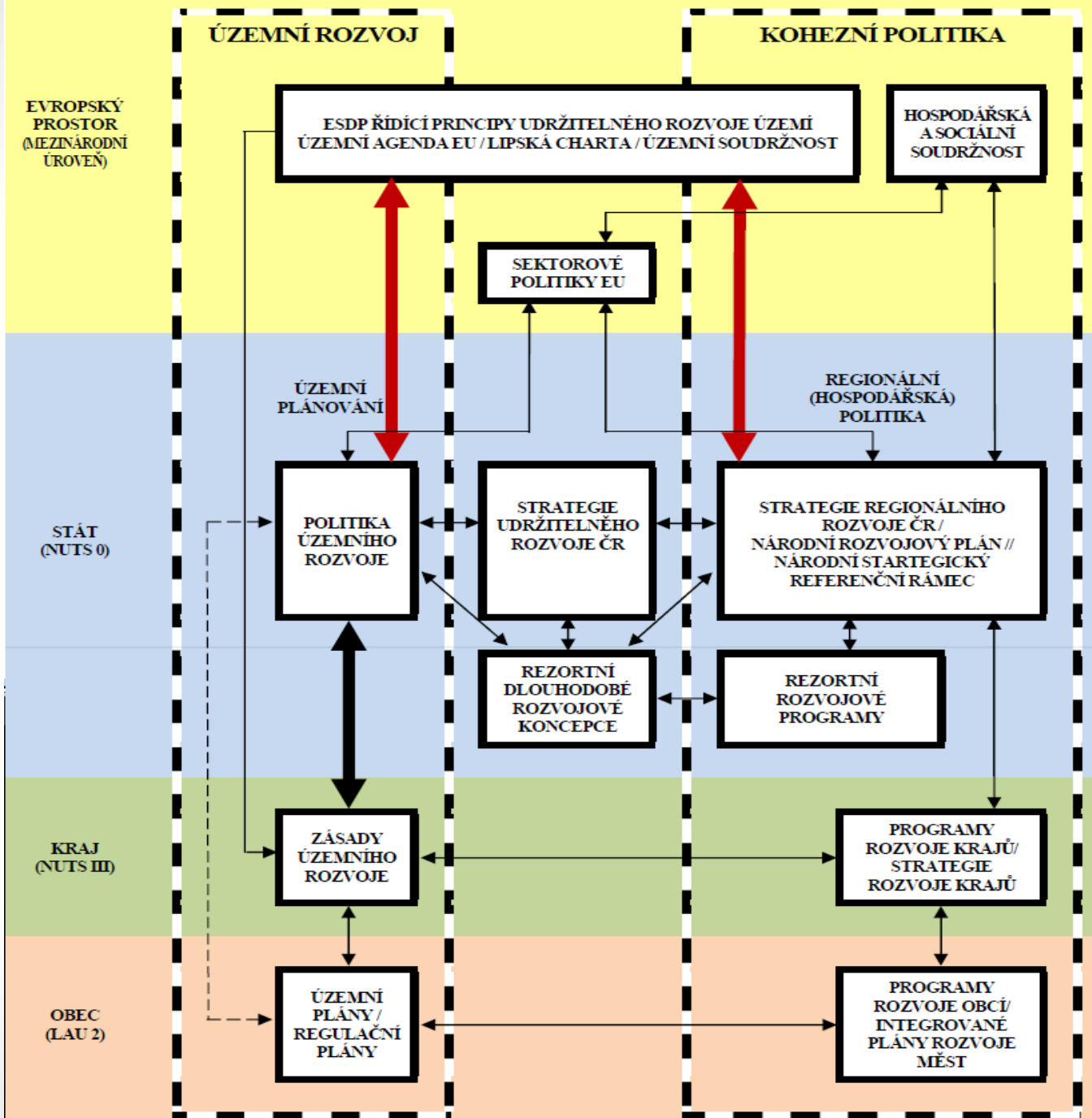
- strategické plánování obecně širší pojem než regionální plánování, které je jeho součástí
- výstupem strategického plánování je strategie rozvoje daného území
- strategie - z řeckého „strategos“ - obecný
 - říká, kde jsme a kam se chceme dostat, současně určuje i ty aktivity, které jsou pro dosažení „místa“ kam se chceme dostat rozhodující

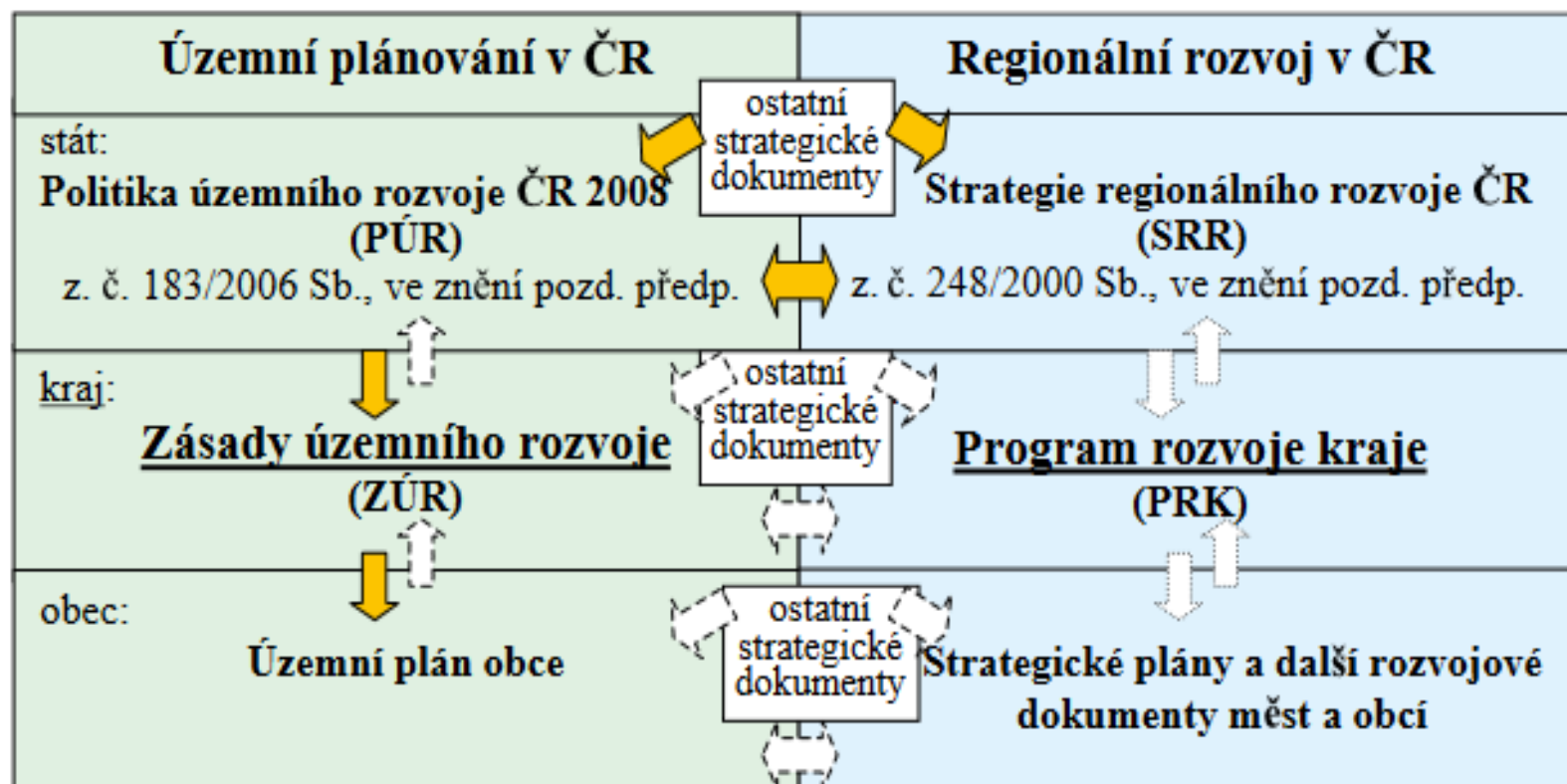
Legislative strategického plánování v ČR

- (minimálně nepřímo) regulováno legislativou, a to zejména zákony č. 128/2000Sb., 129/2000Sb. a 248/2000Sb. (zákon o podpoře regionálního rozvoje) a zákon č. 183/2006 Sb. (o územním plánování a stavebním řádu)
- strategický plán – zaměřuje se spíše na rozvoj ekonomické a společenské oblasti
 - obsah strategického plánu ale zákony neurčují
 - lze jej tedy lépe přizpůsobit místním podmínkám (oproti územnímu plánu)
 - „individualita“ strategického plánu ale může představovat problém při snaze „koordinovat“ tyto plány na vyšší – krajské - úrovni

Vztah strategického a územního plánování

- územní plánování a jeho výstupy (plány) jsou definovány v zákoně
- strategické plánování je založeno na spolupráci velké řady aktérů a naplnění plánů pak závisí i na tom, do jaké míry jsou tito aktéři schopni se s danými strategiemi identifikovat
- zda má územní plánování vycházet ze strategického nebo opačně není pevně stanoveno





Zdroj: Půček, 2009

Principy strategického plánování

- řeší jak územní aspekty rozvoje taky i sociální, kulturní, ekonomické a ekologické aspekty
- představuje předstupeň územního plánování
- stanovuje koncepční, strategické cíle a může reagovat na aktuální problém
- stanovuje rámcová pravidla rozvoje (ne detailní způsob využití ploch)

Strategické plánování na lokální úrovni

- Dilema strategického plánování: plánovat nebo ne?
- Obecný odklon od laissez faire
- Nový lokalismus /regionalismus je reakcí na globalizaci
- Lokální úroveň je snáze ovlivnitelná
- Větší ochota subjektů participovat
- Strategie = víc než jeden projekt, od principů, k formulaci cílů a nástrojů, respektive konkrétních opatření vedoucích k dosažení cíle

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

A successful economic development strategy must focus on improving the skills of the area's workforce, reducing the cost of doing business and making available the resources business needs to compete and thrive in today's global economy.

Rod Blagojevich

Důvody pro strategické plánování v území

- Snaha dosáhnout změn v konkurenčním prostředí
- Snaha dlouhodobě zlepšit pozici řešeného území
- Ad hoc učiněná rozhodnutí mohou být špatná
- Pomáhá vytvářet konsenzus o prioritách
- Přináší nové nápady, impulsy, zdroje

- Nesprávný důvod pro strategický plán: účelové zhotovení rozvojového dokumentu pro získání veřejné finanční podpory v rámci různých dotačních programů

Cíle strategického plánování

- Strategické plány mají především iniciační charakter
- Objevení a využití příležitostí pro propagaci místních výrobků a služeb
- Zvýšení participace všech skupin obyvatelstva (i problémových) do místní ekonomiky
- Zlepšování životního prostředí, aktivity pro podnikatele
- Dříve přitáhnout přímé zahraniční investory (dnes je to pouze doplňkový význam)
- **Cílem není získat peníze, ale vyvolat společnou akci a dosáhnout změny!**

Nejčastější chyby při formulování strategie

- Při zpracování rozvojových strategií dochází poměrně často k některým chybám, z nichž poměrně časté jsou následující:
- Strategie je zpracována jen z formálních důvodů, neboť je podmínkou pro získání různých dotací, nikoliv na základě vůle regionálních aktérů dosáhnout určité změny. Strategie tak má zcela formální charakter a může se stát až překážkou pro zpracování skutečné strategie v budoucnu, neboť tento přístup, resp. programový dokument, byl v očích mnoha aktérů zdiskreditován. Takto koncipované „strategie“ jsou navíc příliš závislé na vládních programech, neboť jsou připravované s ohledem na splnění dárce požadovaných kritérií, často s malým ohledem na místní potřeby. Po skončení vládního (evropského, krajského) programu pak nelze v realizaci strategie pokračovat.
- Při zpracování strategie je věnován přílišný důraz na analytickou část strategie, naopak návrhová, tj. vlastní strategická část je slabá, malý počet reálných nových návrhů je maskován velkým rozsahem celého dokumentu, strategie působí „upovídane“, neprovázaně a velký rozsah spíše odrazuje.
- Další častou chybou je skutečnost, že programové, resp. strategické dokumenty nemají pevnou návaznost na další dokumenty. V případě ústředních orgánů státní správy, ale i obcí a krajů by strategické dokumenty měly být provázány v první řadě s jejich rozpočty. Ve skutečnosti tomu tak je spíše výjimečně (mimo jiné oba základní dokumenty mají velmi odlišnou strukturu a pracují i s jinou terminologií, což vytvoření vzájemné vazby dále komplikuje) a na realizaci strategie jsou věnovány prostředky, které „zbydou“.
- Častá záměna cíle a nástroje - cílem není vybudovat vědecko-technický park, ale zvýšit úroveň inovačního podnikání.

Nejčastější chyby při formulování strategie

- K velkým problémům může vést strategie typu "velké oči", kdy dochází k přecenění významu, atraktivity i zdrojů vlastní lokality – jedná se o různé ambiciózní megalomanské záměry typu veletrh, Disneyland, festival apod.
- Soustředí se na módní odvětví (cykloturistika, high-tech obory apod.), a) bez realistického uvážení možností a pozice daného místa či regionu (např. pokud má region zájem o rozvíjení high-tech oborů, pak by měl disponovat např. vysokou školou příslušného směru, b) bez uvážení možného velikosti možného přínosu – např. nerozlišení významu různých segmentů turistiky (cykloturistika versus rodinná rekreace versus sjezdové lyžování – velmi odlišný finanční přínos).
- Realizace strategie vyžaduje dlouhodobou podporu (tj. alespoň jedno volební období, lépe ještě delší časový horizont, proto je nutná participace všech relevantních aktérů, aby po volbách nedocházelo k negaci dosavadní strategie).
- Začíná se ze špatného konce – je-li např. cílem zvýšit zaměstnanost a zlepšit její strukturu, pak se nelze soustředit jen na přitáhnutí nových firem, ale je nutné nabídnout rekvalifikační programy a zvýšit kvalitu stávajících škol a učilišť (jinak dojde k replikaci problému, protože region má mezi potenciálními investory špatný image, takže se v případě jejich investic bude často jednat jen o montážní závod s nízkými mzdami a bez vyšších funkcí (vývoj, design apod.).

Strategický plán

- Klíčovým výstupem procesu strategického plánování je

- **STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE**

= častý nástroj sociálního a ekonomického rozvoje

= komplexnější a vyspělejší nástroj usměrňování sociálně-ekonomického rozvoje měst/obcí/regionů

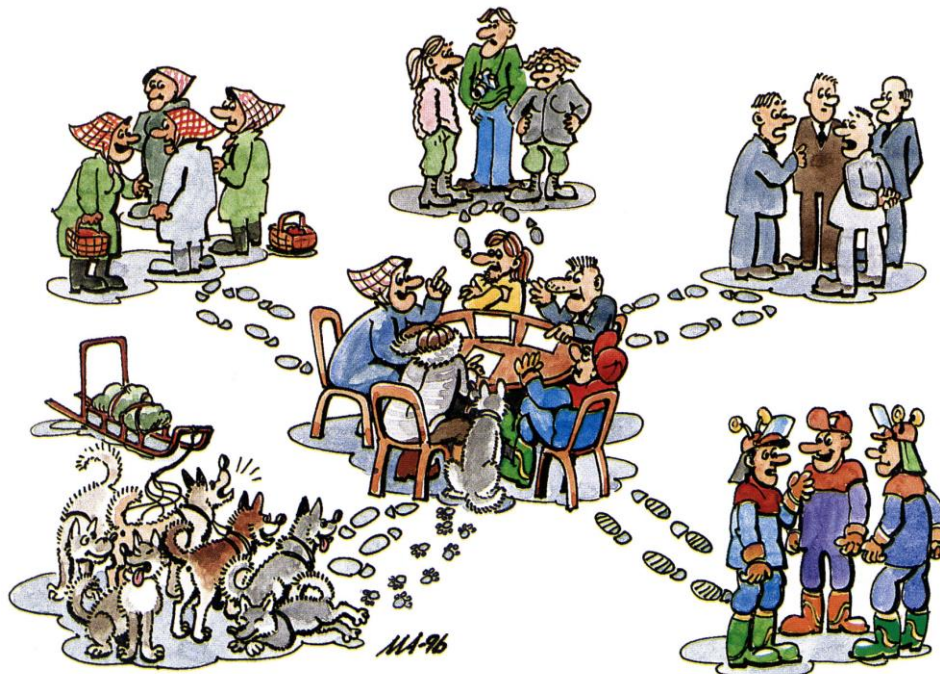
= dokument, který umožňuje identifikovat klíčové problémy a nalézt nástroje, jak tyto problémy postupně odstranit.

V ideálním případě.....

- Je odsouhlasen všemi zainteresovanými a těmi, jichž se dotýká
- Vytváří společnou vizi regionálního rozvoje, jež pomáhá předcházet konfliktům a posiluje shodu
- Strategický plán je třeba chápat jako obecný rámec určující dynamické směry rozvoje, na něž se váží a navazují dílčí a podrobnější strategie, které doplňují a posilují priority směřování obce/města/mikroregionu.

Participativní management

- Jde o styl řízení s vysokým zaměřením na lidi, respektive lidské vztahy.
- Důležitými pojmy v oblasti PM jsou slova „partnerství“ a „spolupráce“.
- Cíle je především minimalizace konfliktů mezi zájmy jednotlivých aktérů rozvoje, potažmo složkami udržitelného rozvoje



Rysy strategického plánu

- Dlouhodobost
- Systematičnost
- Selektivnost
- Provázanost
- Soustavnost
- Otevřenost
- Reálnost

Strategický a územní plán

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

Principy tvorby strategického plánu rozvoje území

- Je založeno na aktivní účasti obyvatelstva – identifikované problémy vycházejí z lepšího poznání
- Představuje základ pro aktivní spolupráci s tzv. občanskou společností
- Strategický plán je pak nejen nástrojem rozvoje území, ale i PLATFORMOU pro komunikaci účastníků místního socio-ekonomického rozvoje (*local stakeholders*)

Předpoklady strategického plánování na lokální úrovni

- Dobře znát stav území (stav sociální, ekonomický a environmentální) a také jeho dosavadní vývoj



- Dobře definovat budoucí očekávaný stav území, dobře formulovat k jaké struktuře složek se chceme v procesu plánování dostat (musí být reálná očekávání = vize)



- Velmi podrobně naplánovat kroky, které přispějí k postupu ze současné situace směrem k cílovému naplánovanému stavu (etapy kroků, návaznost, reálnost)
- => **tento model platí obecně, je možné ho použít pro jakýkoli subjekt**

Typy strategických dokumentů

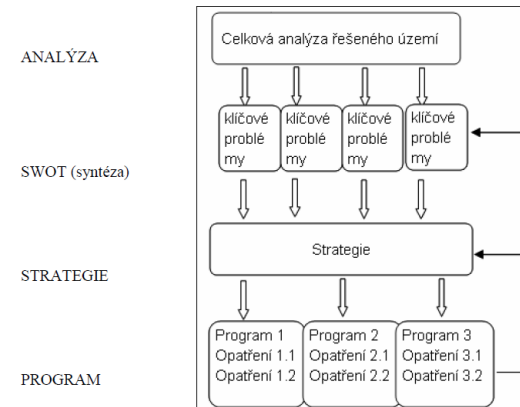
- Na základě způsobu zpracování:

- **Expertní metoda**

- Vysoká míra odbornosti, menší míra participace
- Nezaujatost, odbornost, zkušenost
- Neznalost místního prostředí, malá hloubka projednání

- **Komunitní metoda**

- Vytvoření „iniciační skupiny“
- Opakované diskuse s místními aktéry
- Orientace na konkrétní problémy
- Nebezpečí povrchnosti, neodbornosti



Proces strategického plánování

- 4 základní fáze

- Analýza



- Strategie

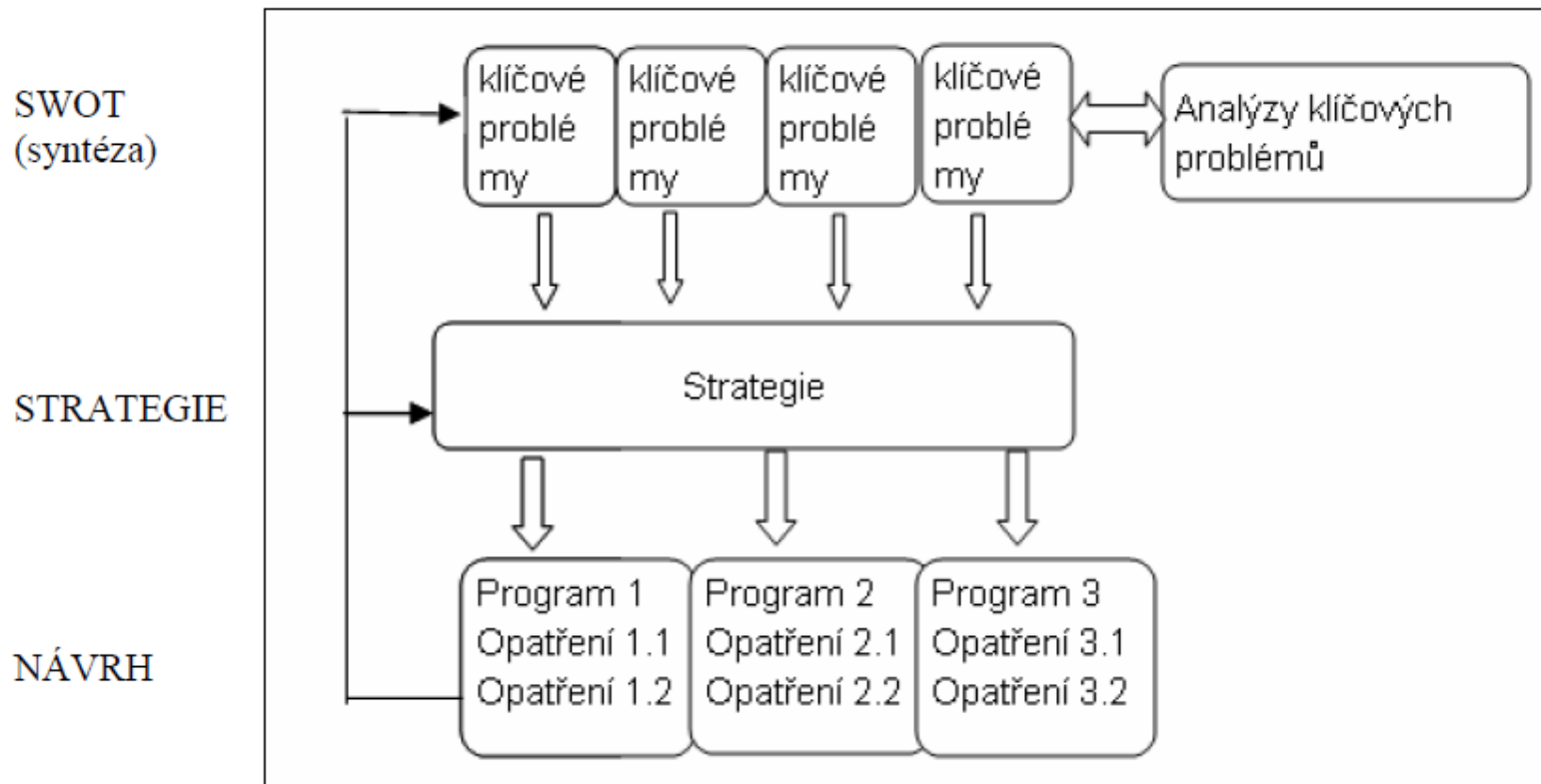


- Programy



- Realizace + kontrola

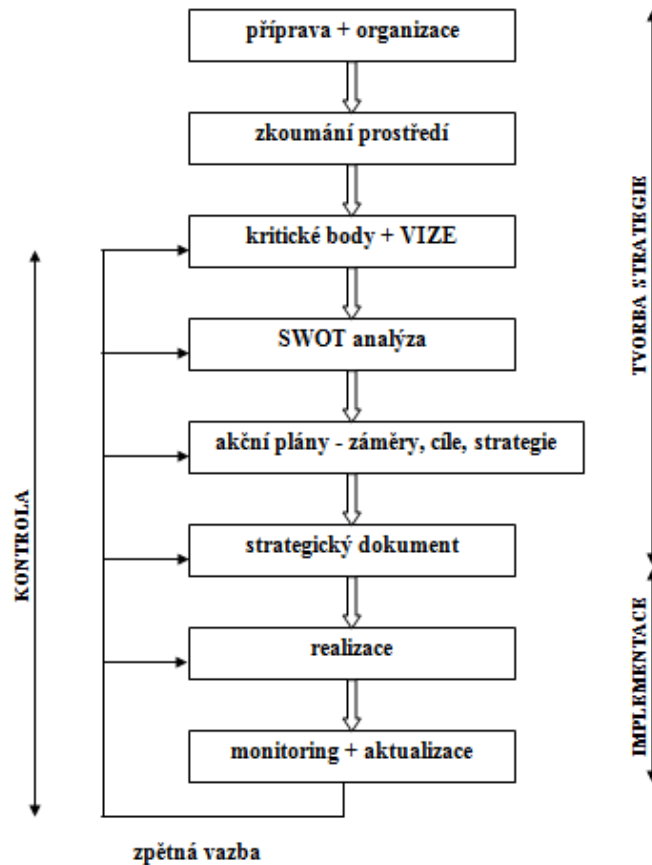
Proces strategického plánování



Projednáání a schválení strategického plánu

- Zákon stanoví pravomoc zastupitelstva projednat a schválit svůj plán rozvoje
- Zákon neukládá povinnost jeho vydání ani vyhlášení závazných částí – legislativní nevymahatelnost, pouze politická
- Symbolický, deklarativní charakter
- Výhody/nevýhody volného režimu strategických plánů

Proces strategického řízení



- Fáze přípravná
- Fáze analytická
- Fáze strategická
- Fáze implementační
- Fáze kontrolní



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Národohospodářská fakulta VŠE v Praze



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.