



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



5RE301 Regionální analýza

Handouts k přednášce na téma:

„Strategie lokálního rozvoje – analýza, metody, cíle“

- Ing. Hana Černá Silovská, Ph.D.

Sn.č.1: Literatura

- HUŠEK, Z. Aplikace metody BSC ve veřejném sektoru. Informační středisko Národní politiky jakosti, Praha, 2006.
- MMR ČR. Metodická příručka pro zpracování strategických dokumentů mikroregionů. MMR ČR, Ústav územního plánování, 2009
- MMR ČR. Metodický pokyn Ministerstva pro místní rozvoj k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování Integrovaného plánu rozvoje města. MMR, 2012 - doplněno
- PERLÍN, R.: *Strategický plán mikroregionu*, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 52s,2006, ISBN 8090309305
- DVOŘÁKOVÁ, P., SUCHÁNEK, P. Možnosti využití metody BSC při řízení ve veřejné správě. *In Management územní samosprávy (sborník referátů Sekce II KVE ESF MU)*. Brno : Masarykova univerzita, 2006

Pozn.: Body z prezentací, grafy atp. jsou převzaty či založeny na výše uvedené literatuře (zejména publikaci MMR ČR, 2009. Dále byla využita publikace XIAO Pengfei, LUO Qianqian; A Study of the Misuse of SWOT Analysis in Urban Planning and the Countermeasure; Urban Planning Forum; 2010.

Sn. č. 2: Obsah strategického plánu

- Graf (schema) obsahu strategického plánu, převzato z MMR (2009)
- Jedná se o obecnou strukturu, není povinná, jen doporučená, nicméně, města/obce ji dodržují, kopírují
- Na úrovni města a obcí jsou strategické plány rozvoje nepovinné (není uloženo zákonem)

Sn. č. 3: Strategický plán – části

- Samotný plán je sestaven na základě zkušeností získaných při posuzování dokumentů stejného zaměření
 - Ale měl by být současně přizpůsoben místním specifickým podmínkám
 - Zpracovává se na dlouhé období – 8 -12 let (přesahuje tak dobu více volebních období – to je účelem, měl by být víceméně apolitický)
 - Jsou zde tyto obecné části:
- Úvod – úvodní slovo klíčového aktéra + další úvodní informace (důvody tvorby plánu atd.)

- Analytická část
 - Situační analýza
 - SWOT analýza
 - Shrnutí hlavních odvětvových a územních rozdílností
 - Návrhová část
 - Stanovení vize dalšího rozvoje
 - Formulace cílů a priorit
 - Rozvojové projekty
- Akční plán
- Finanční rámec
- Závěr

Sn.č.4: Klíčová témata

- Řeší se jich velmi mnoho, ne všechny jsou zpracovány do stejné hloubky, opět záleží na místních podmínkách a také na tom, kdo dokument zpracovává
- Hloubka analýza jednotlivých témat vychází z identifikace klíčových problémů (ve SWOT analýze) – př. Nezaměstnanost, hrozba povodní, záporné migrační saldo atd.
- Hospodářství – MSP (velmi důležité – v ČR malé a střední podniky tvoří přes 98% všech ekonomických subjektů a zaměstnávají přes 60% obyv.)
- Zaměstnanost a trh práce
- Lidské zdroje
- Inovace
- Doprava
- Technická infrastruktura (elektroenergetika, plynárenství, telekomunikace, vodní hospodářství, ochrana před povodněmi)
- Občanská vybavenost
- Regionální marketing a podpora investic
- Životní prostředí
- Sociální rozvoj, vzdělanost, kultura
- Cestovní ruch
- Stav ÚPD
- Vnější vztahy
- Brownfields
- Průmyslové zóny

Sn. č. 5: Proces strategického řízení

- Každý proces tvorby strategického plánu a jeho následné realizace a kontroly probíhá v několika fázích
- Fáze přípravná – stanovení komise, výběr zpracovatele, zadání strategického plánu, aktivace obyvatelstva, zapojení klíčových aktérů
- Fáze analytická – zkoumání prostředí, shromažďování informací (statistická data, interní informace, kvalitativní data)
- Fáze strategická (návrhová) – přechod – SWOT analýza (Syntéza) – stanovení kritických bodů
 - Dílčí cíle, záměry, projekty
 - Strategický dokument – finanční zdroje, časový harmonogram
- Fáze implementační (realizační)
 - Smyslem celého procesu
 - V této části se projeví, zúročí přípravná fáze
 - Ukáže se jeho reálnost, udržitelnost, konsenzus
- Fáze kontrolní
 - Vyhodnocování strategie
 - Porovnání toho, co bylo dosaženo s tím, co bylo v plánu
 - Kontrola aktuálnosti cíle, zisk z vložených prostředků
 - Kontrola pomocí předem stanovených ukazatelů
 - Vydává se výroční zpráva
 - Aktualizace plánu

Sn. č. 6: Pořízení strategického plánu rozvoje území – fáze I: zadání

- Zákon č. 134/2016 Sb. V platném znění (zákon o veřejných zakázkách)
- Zpravidla se jedná o zakázku malého rozsahu
- Se zhotovitelem se uzavře smlouva o dílo a zveřejní se
- Drtivá většina regionů i měst si to nechává zpracovat externě, jen minimum zpracuje strategický plán vlastními silami

Sn. č. 7: Pořízení strategického plánu rozvoje území – fáze II: zpracování a projednání

- Provádí externí konzultant ve spolupráci se zadavatelem a komisí složenou z místních aktérů
- Účastníci – kdo se vše účastní: kromě zpracovatele a zástupců samospráv jsou tam dále (z řad místních stakeholderů) – podnikatelé v různých oborech (zemědělství, služby, výroba)
 - Představitelé místních kulturních, sportovních a společenských zájmových organizací
 - Zástupci různých skupin obyvatel (matky na mateřské dovolené, mládež, senioři, sportovci atd.)
 - Neziskové organizace, sdružení – ekologické organizace atd.
 - Definují problémy ze svého pohledu

- Pozice „manažer regionu“
- Zapojení veřejnosti – dotazníková šetření, workshopy, veřejné diskuse
 - Informovanost – tisk, internet, TV a informační schůzky, výzvy k připomínkování

Sn. č. 8: Pořízení strategického plánu rozvoje území – fáze III + IV: schvalování a realizace

- SP je schválen zastupitelstvem obce, případně Valnou hromadou mikroregionu
- Realizační (implementační) fáze – konkretizace strategických cílů, priorit a aktivit do podoby reálných projektů
 - Stanovení nositelů aktivit – kdo co bude dělat
 - Určení odpovědnosti – jasné odpovědnosti za konkrétní aktivity
 - Stanovení způsobu financování – alespoň potenciální pravděpodobné zdroje financování
 - Stanovení časového harmonogramu – čím konkrétnější, tím lépe; alespoň priority a přibližná období

Sn. č. 9: Problémové okruhy strategického plánu – prvotní, přípravná fáze

- Vytvoření strategického rozvojového plánu na lokální úrovni je dobrovolná činnost, v ideálním případě vychází z vlastní iniciativy podpořené dlouhodobým úsilím o koncepční rozvoj území
- V případě správného vedení obce/města/mikroregionu jde skutečně o snahu řídit rozvoj svého území, ne řešit problémy případ od případu – proto se vytváří strategický plán rozvoje
- Častým (a nesprávným) důvodem pro vytvoření SP je jen účelové čerpání finančních prostředků (pro žádosti je existence podobného dokumentu povinná)
- Nicméně, SP nemusí být ve všech případech jediným a nejefektivnějším způsobem managementu rozvoje území (jsou obce, kde se to nemusí vyplatit – např. velmi malé obce)
- Proto je zapotřebí si na počátku celého procesu pořizování SP položit několik zásadních otázek:
 - 1) Chceme dlouhodobě plánovat rozvoj své obce/lokality a tento plán skutečně uskutečnit?
 - 2) Jsme připraveni připustit, že naše názory budou ovlivňovat i názory aktivních obyvatel, podnikatelů a dalších místních aktérů, se kterými ne vždy souhlasíme?
 - 3) Chceme a dokážeme s nimi spolupracovat?
 - 4) Chtějí i ostatní spolupracovat na řešení společných problémů?
 - 5) Jsme připraveni a ochotni poskytnout zpracovateli data, konzultace, odborný názor? – tvorba strategického plánu je náročná činnost časově a je zapotřebí počítat i s investicí finanční. Je nutné si uvědomit, že po dobu tvorby SP bude určitá časová kapacita obětována právě na konzultace, spolupráci atd.
 - 6) Není možné použít jiné levnější nebo méně náročné cesty? – ne všechny obce musí nutně mít obsáhlý podrobný strategický plán
 - V některých případech postačí několika bodový seznam priorit, případně klíčových projektů do budoucna

Sn. č. 10: Zdroje dat

- Zdroje pro analýzu za účelem strategického plánování jsou velmi diferencované i z důvody šíře témat, která se v SP řeší
 - Používají se běžné databázové soubory, ale i územně lokalizovaná data (GIS např.)
 - ČSÚ, resortní statistiky, regionální statistiky, data na úrovni obcí
 - Problémem bývají data o podnikových aktivitách – z důvodu komerční citlivosti a časové vytíženosti soukromých subjektů
- Veřejně dostupná statistická data
 - Kvalitativní analýzy
 - Interní informace
 - Výzkumy veřejného mínění
 - Řízené rozhovory
 - Brainstorming (typ skupinové diskuse, poměrně živelné, získá se množství nápadů, některé z nich se dále rozpracují – např. metoda semaforu)

Sn. č. 11: Obsah analytické části

- Analýza
 - Situační analýza – profil území
 - Je to hlavní faktografický materiál, pro všechny další kroky procesu zpracování strategického plánu
 - Je východiskem pro navazující SWOT analýzu
 - Utříděné analytické informace, strukturované do několika kapitol (viz následující snímek)
 - Statistická data mají být hodnocena v časových řadách
 - Používají se statistické údaje, ale i údaje kvalitativní
 - Jsou zde vhodné grafické přílohy – grafy, obrázky, kartogramy atd.
 - Jejich význam bývá někdy nadhodnocován, často je pouze popisná, bez třídění, hodnocení, bez širšího kontextu, bez stanoviska hodnotitelů, bez rámců (MMR, 2009)
 - Pozor na nadbytečné informace, nerozebírat jasné informace zbytečně do hloubky (platí i jako doporučení pro závěrečné studentské práce)
 - Součástí mají být i informace od místních aktérů (local stakeholders) – zjistíme vnitřní poměry, vztahy atp.
- Syntéza
 - SWOT analýza
 - Shrnutí hlavních odvětvových a územních disparit

Sn. č. 12: Situační analýza – profil území

- **Základní charakteristiky území** – rysy místní ekonomiky, významné trendy, místní zvláštnosti
- **Identifikace území** – poloha, rozloha, geografie
- **Charakteristika území**

- Obyvatelstvo a sídla
- Trh práce
- Doprava
- Ekonomická situace regionu a struktura ekonomiky
- Komerční služby a maloobchod
- Neziskový sektor
- Sociální a občanská vybavenost
- Těžba NS, průmysl, stavebnictví
- Řemesla a drobné podnikatelské aktivity
- Inovace
- Technická infrastruktura
- Rekreační a cestovní ruch
- Kultura, památky, sport
- Ekologie a ochrana přírody

Sn. č. 13: Situační analýza – profil území (pokračování)

- **Širší vztahy území**
 - Vnější vazby, přeshraniční spolupráce
 - Vyhodnocení stávajících dokumentů se vztahem k území (nejen na vyšší úrovni, ale též dokumenty na úrovni měst/obcí/mikroregionů)
 - Vyhodnocení návaznosti na dokumenty na vyšší úrovni (krajská, národní, nadnárodní)
- **Aktéři územního rozvoje** – local stakeholders (místní samospráva, podnikatelé v různých oborech, místní akční skupiny, sdružení a spolky, neziskové organizace)
- **ÚPD obcí a kraje – územně plánovací dokumentace** – územní, regulační plány obcí, zásady územního rozvoje kraje
- **Závěry situační analýzy**

Sn. č. 14: Shrnutí hlavních odvětvových a územních disparit

- I jednotlivá území mají na svém území disparity
- Odvětvové disparity, vymezení cílových skupin obyvatelstva se soustředěnou podporou
- Územní disparity – v rámci území nebo ve vztahu k vyššímu celku

Sn. č. 15: Metody strategické analýzy - výčet

- Metoda SWOT
- Matice TOWS

- SHADE, ODAPI, LAN
- Metoda BSC
- Metodika IPRM

Sn. č. 16: SWOT

- Integrální (a standardní) součást metodologie RR
- Účel: analyzovat současnou a očekávanou budoucí situaci, určit směr rozvoje a najít prostředky pro dosažení stanoveného poslání (cílů)
- Požadavky:
 - Výstižnost
 - Realističnost
 - Objektivita
- Důležitá i pro nalezení konfliktních situací – řeší se zvlášť
- Vychází se situační analýzy
- Základ pro formulaci cílů, priorit a aktivit
- Tvoří most mezi analytickou a strategickou částí - syntéza

Sn. č. 17: Postup zpracování SWOT v lokálním plánování

- Hodnocení provádí úzký tým expertů (na různá témata)
 - Analýza se rozpadá na dvě části
- Vnitřní analýza – silné a slabé stránky
 - Vnitřní situace regionu – je možné je ovlivnit vhodnými aktivitami
 - Silné stránky – konkurenční výhody
 - Slabé stránky – veškeré faktory, které omezují rozvoj
- Vnější analýza – příležitosti a hrozby
 - Vychází z analýzy vnějšího prostředí
 - Příklad – změny zákonů, hospodářské, finanční změny mimo region
 - Sociální a politické změny, demografie, infrastruktura (např. dopravní infrastruktura na národní úrovni)
 - Živelné pohromy
 - Nástroje HSS EU a RP ČR – působí velmi významně!
 - Odhadnout pravděpodobnost účinku na region – citlivostní a riziková analýza
- Pořadí dle důležitosti (nejdůležitější problémy nahoře)
- Uvádí se konkrétní body, ne příliš obecné formulace typu „stárnutí populace“ nebo „kvalitní životní prostředí“

Sn. č. 18: Postup zpracování SWOT (dle MMR, 2009)

- 1) vytipování hlavních sfér – klíčové problémy
- 2) vytipují se klíčoví aktéři území z různých oblastí

- 3) každý za sebe uvede několik bodů ke každé části SWOT
- 4) výsledky zpracuje předem určená osoba a předloží k projednání všem účastníkům
- 5) stanoví se základní faktory rozvoje – dále se tyto upraví jako základní vize strategického plánu

SWOT analýza není přepisem dílčích problémů, které vyplynuly ze situační analýzy, ale je klasifikační metodou, která posoudí jednotlivé problémy z hlediska jejich významu.

- Často doplněna o tzv „**strom cílů**“ – metoda, kterou se ze SWOT analýzy formulují cíle
 - Doplnění kauzality (vztah příčin a dopadů)
 - Rozpracování klíčových problémů, co vyplynou ze SWOT analýzy
 - Každý problém má své příčiny a své dopady
 - Cílem je zaměřit se na příčiny, aby byly vyřešeny dopady (eliminovány negativní, posíleny pozitivní)

Sn. č. 19: Problémy SWOT

- SWOT analýza má svá úskalí – jako každá metoda, tyto bariéry je potřeba vzít v úvahu při tvorbě i hodnocení SWOT tabulek
- Proces tvorby SWOT má řadu úskalí a omezení – psychologické a sociální bariéry
- Subjektivní hodnocení
- Absence kauzality
- Nepochopení principu – vnitřní a vnější analýza (často se tyto oblasti mixují dohromady)
- Příliš obecné formulace problémů (nejsou vztaženy k území)
- Snaha „řešit neřešitelné“ – určité problémy řešit nelze, není potom účinné zařadit je mezi hlavní priority a cíle

Sn. č. 20: Matice TOWS

- Analytický nástroj navazující na analýzu SWOT
- Vzájemná kombinace slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb
 - Další krok po SWOT analýze (vedle Stromu cílů)
 - Jednotlivé oblasti ze SWOT analýzy se dají do vztahu tak, aby se silné stránky a příležitosti využily na potlačení hrozeb a posílení slabých stránek
- **4 možné strategie:**
 - Maxi – maxi (SO)
 - Např. rozvinutý cestovní ruch v lokalitě (jedná se o silnou stránku) - strategie bude pak postavená na jeho dalším rozvoji, využije se každé příležitosti k posílení této silné stránky (např. nástroje HSS EU či RP ČR)
 - Maxi – mini (ST)
 - Silné stránky se využijí k potlačení hrozeb

- Mini – maxi (WO)
 - Příležitosti se využijí k posílení slabých stránek
 - Např. slabou stránkou je značná pasivita obyvatel daného území, ale v sousedství funguje akční prosperující přeshraniční region (příležitost) – snaha o spolupráci
- Mini – mini (WT)
 - Zaměříme se na slabé stránky, abychom jejich posílením odvrátili riziko některých hrozeb
 - Např. území se nachází v povodňové oblasti, ale doposud chybí protipovodňová opatření – ta se zavedou a tím se minimálně zmírňují dopady potenciální hrozby
- Strategie se vybírá zpravidla jedna – je pak základní strategií celého dokumentu, činí jej tak lépe čitelným a celý dokument je více reálný

Sn. č. 21: Matice TOWS – koncept

- Jedná se o grafické znázornění Matice TOWS – rozložení na 4 kvadranty, v každém z nich se nachází jedna strategie, která kombinuje jednotlivé části SWOT analýzy

Sn. č. 22: Další analytické metody

- **SHADE** (Share + Development)
 - Metoda, kdy se stanoví např. podíl (share) jednotlivých odvětví na regionálním HDP a následně se vybuduje strategie – může to být podpora nejsilnějšího odvětví, ale také podpora např. perspektivních nových odvětví (high-tech, IT atp.)
- **ODAPI** (Observation – Description – Analysis – Programming – Improvement)
 - jedná se spíše o proces – jak postupovat při plánování rozvoje
 - pozorování – popis – analýza – programování – zlepšení
- **LAN** (analýza, syntéza, interpretace, evaluace, propozice)

Sn. č. 23: Metoda vyvážených ukazatelů – Balanced Scorecard (BSC)

- Původ ze soukromého sektoru
- Rozvinula se v USA, název se však často nepřekládá
- Základem je soubor vyvážených ukazatelů
- Stojí na základech institucionálního přístupu k rozvoji – politika vytvářející vhodné prostředí, které zvyšuje pravděpodobnost regionálního rozvoje
- Silné sociální instituce, vysoká míra inovací, podpora rozvoje lidského kapitálu, networking, interakce, spolupráce, partnerství – základní principy
- Metoda řízení strategie území
- „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „metoda vyváženého úspěchu“
- Základ konceptu „**učících se regionů**“
- Výhody:

- Přehlednost
- Vyváženost
- Měřitelnost
- Základna pro odměňování

Sn. č. 24: Metoda BSC (Balanced Score-Card) - aplikace veřejný sektor

- Vysvětlení grafu převzatého z Hušek (2006), kde je graficky znázorněn celý princip aplikace metody BSC na veřejný sektor
- Jsou zde 4 oblasti – perspektivy
- Vychází se z občanské (zákaznické) perspektivy – „co chtějí občané“
- Další oblastí je finanční perspektiva – z jakých zdrojů mohu zajistit to, co chtějí občané?
- Perspektiva interních procesů – JAK zajistím to, co chtějí občané?
- Perspektiva **učení se** – Co je potřeba se naučit, abychom zajistili to, co chtějí občané?

Sn. č. 26: Příklad strategické mapy města (Hušek, 2006)

- Grafické znázornění tvorby strategické mapy města při využití metody BSC
- Nahoře jsou základní vize a cíle, dále základní priority
- Následuje občanská perspektiva, financování, procesní stránky a stránky učení se

Sn. č. 27: Metoda IPRM (Integrovaného plánu rozvoje města)

- Metoda řízení strategie území
- Nástroj urbánní politiky
- Nástroj pro čerpání prostředků z fondů EU

„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, lokality. Mohou být podpořeny z jednoho či více operačních programů.“ - MMR ČR. Metodický pokyn Ministerstva pro místní rozvoj k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování Integrovaného plánu rozvoje města. MMR, 2012



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.