

## 5RE301 Regionální analýza

# Strategie lokálního rozvoje – analýza, metody, cíle

Ing. Hana Černá Silovská, Ph.D.



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

# 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
- 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

# Obsah strategického plánu



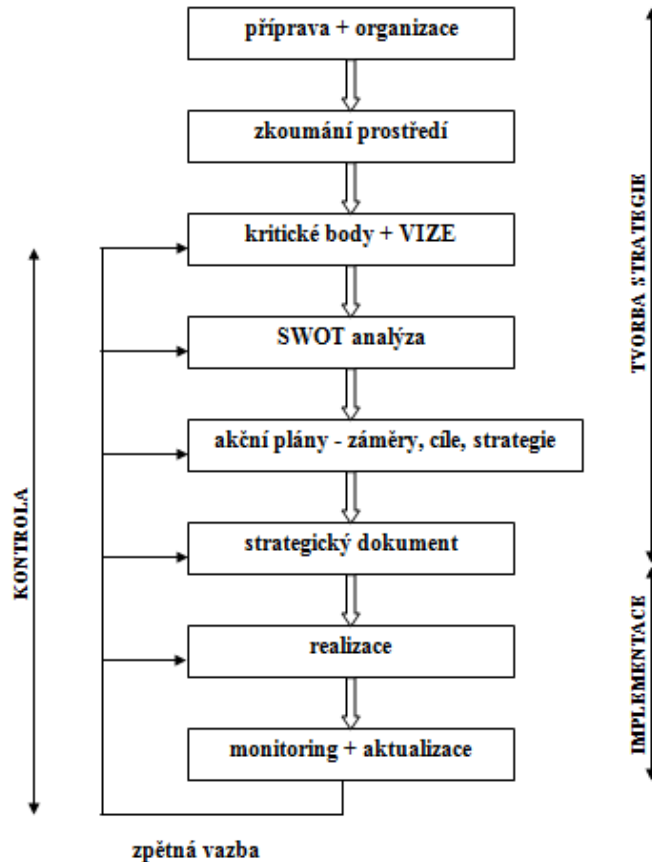
# Strategický plán - části

- Úvod
- 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

# Klíčová témata

- Hospodářství – MSP
- Zaměstnanost a trh práce
- Lidské zdroje
- Inovace
- Doprava
- Technická infrastruktura
- Občanská vybavenost
- Regionální marketing a podpora investic
- Životní prostředí
- Sociální rozvoj, vzdělanost, kultura
- Cestovní ruch
- Stav ÚPD
- Vnější vztahy
- Brownfields
- Průmyslové zóny

# Proces strategického řízení



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

# Pořízení strategického plánu rozvoje území – fáze I: zadání

Rozhodnutí o pořízení



Zpracování záměru



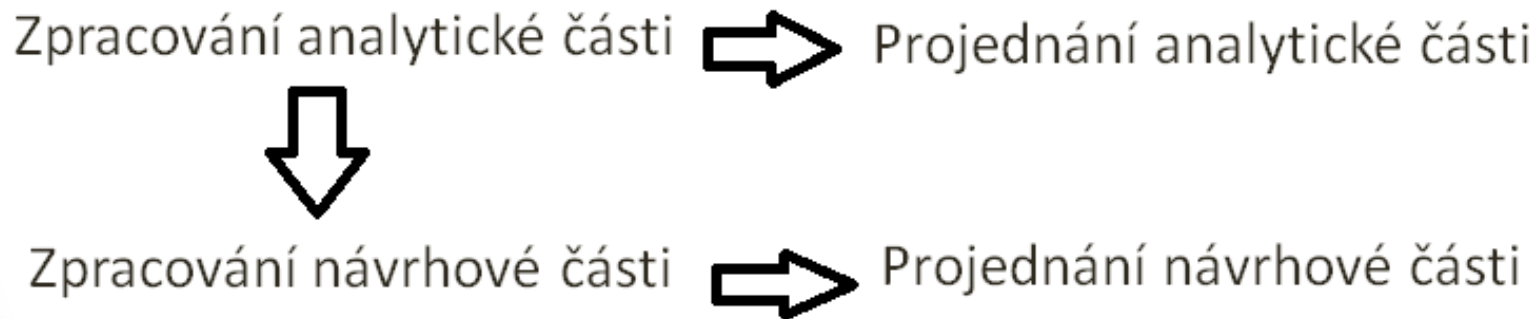
Zadání zakázky o výběr zpracovatele



Uzavření smlouvy o dílo

# Pořízení strategického plánu rozvoje území – fáze II: zpracování a projednání

Účastníci zpracování SRP





# 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
  - Určení odpovědnosti
  - Stanovení způsobu financování
  - Stanovení časového harmonogramu

# Problémové okruhy strategického plánu – prvotní, přípravná fáze

Chceme dlouhodobě plánovat rozvoj své obce/lokality a tento plán skutečně uskutečnit?

Jsme připraveni připustit, že naše názory budou ovlivňovat i názory aktivních obyvatel, podnikatelů a dalších místních aktérů, se kterými ne vždy souhlasíme?

Chceme a dokážeme s nimi spolupracovat?

Chtějí i ostatní spolupracovat na řešení společných problémů?

Jsme připraveni a ochotni poskytnout zpracovateli data, konzultace, odborný názor?

Není možné použít jiné levnější nebo méně náročné cesty?

# Zdroje dat

- Veřejně dostupná statistická data
- Kvalitativní analýzy
- Interní informace
- Výzkumy veřejného mínění
- Řízené rozhovory
- Brainstorming

# Obsah analytické části

- Analýza
  - Situační analýza – profil území
- Syntéza
  - SWOT analýza
  - Shrnutí hlavních odvětvových a územních disparit

# 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
  - Rekrece a cestovní ruch
  - Kultura, památky, sport
  - Ekologie a ochrana přírody

# Situační analýza – profil území

- **Širší vztahy území**
  - Vnější vazby, přeshraniční spolupráce
  - Vyhodnocení stávajících dokumentů se vztahem k území
  - Vyhodnocení návaznosti na dokumenty na vyšší úrovni
- **Aktéři územního rozvoje**
- **ÚPD obcí a kraje**
- **Závěry situační analýzy**

# Shrnutí hlavních odvětvových a územních disparit

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

# Metody strategické analýzy

- Metoda SWOT
- Matice TOWS
- SHADE, ODAPI, LAN
  
- Metoda BSC
- Metodika IPRM



# SWOT

- Integrovaná (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

# Postup zpracování SWOT v lokálním plánování

- Hodnocení provádí úzký tým expertů
- Vnitřní analýza – silné a slabé stránky
- Vnější analýza – příležitosti a hrozby
- Pořadí dle důležitosti
- Uvádí se konkrétní body, ne příliš obecné formulace typu „stárnutí populace“ nebo „kvalitní životní prostředí“

# Postup zpracování SWOT

- 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**“

# Problémy SWOT

- Proces tvorby SWOT má řadu úskalí a omezení – psychologické a sociální bariéry
- Subjektivní hodnocení
- Absence kauzality
- Nepochopení principu – vnitřní a vnější analýza
- Příliš obecné formulace problémů
- Snaha „řešit neřešitelné“

<i>S – Silné stránky</i>	<i>W – Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ existence silného přirozeného funkčního mikroregionálního centra</li> <li>▪ migračně velmi atraktivní území</li> <li>▪ zájem o výstavbu rodinných domů téměř ve všech obcích</li> <li>▪ průchod mezinárodně významné silnice č. I/43 (E461) Brno – Svitavy – Dolní Lipka centrální částí mikroregionu ve směru S – J</li> <li>▪ přítomnost mezinárodně významné železniční trati č. 260 Brno – Česká Třebová (součást IV. panevropského multimodálního koridoru Berlin – Praha – Budapešť – Istanbul)</li> <li>▪ do vodovodní sítě je dodávána kvalitní pitná voda splňující normu ČSN</li> <li>▪ plynofikace všech obcí (kromě několika místních částí Letovic) je</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyliďňování některých obcí</li> <li>▪ nižší vzdělanostní úroveň obyvatelstva – silně podprůměrný podíl středoškolsky a (zejména) vysokoškolsky vzdělaných obyvatel</li> <li>▪ nedostatek ploch pro výstavbu RD</li> <li>▪ špatně zajištěna dopravní obslužnost všech obcí (kromě Letovic) o sobotách a nedělích</li> <li>▪ dopravně periferní poloha v severní části mikroregionu (Deštná, Horní Smržov, Roubanina)</li> <li>▪ špatná situace v odkanalizování obcí – ČOV je pouze v Letovicích, v ostatních obcích není odpadní voda ekvivalentním způsobem čištěna</li> <li>▪ negativní bilance v oblasti územního plánování – kompletní územní plán je</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relativně dobrá síť mateřských a prvního stupně základních škol</li> <li>▪ poměrně dobrá úroveň zajištění kulturních a sportovních aktivit</li> <li>▪ hustá síť cyklotras</li> <li>▪ široká nabídka služeb, poskytovaných v ubytovacích zařízeních</li> <li>▪ scénicky hodnotná a atraktivní kulturní krajina</li> <li>▪ celkově velmi zdravá a čistá příroda v mikroregionu</li> <li>▪ přítomnost větších podniků</li> <li>▪ poměrně nízká nezaměstnanost</li> <li>▪ nízká zadluženost obcí</li> <li>▪ relativně vysoká úroveň kapitálových výdajů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nedostatečná vybavenost službami, v některých obcích také maloobchodem</li> <li>▪ slabá síť poskytovatelů zdravotní péče</li> <li>▪ chybí turistická atraktivita nadregionálního významu</li> <li>▪ nedostatečná infrastruktura pro cestovní ruch a propagace území</li> <li>▪ lokální znečištění řeky Svitavy ve městě Svitavy z důvodu lokalizace průmyslu</li> <li>▪ nízká úroveň podnikatelské aktivity</li> <li>▪ vysoký podíl vyjíždějících za prací</li> <li>▪ značný podíl dlouhodobě nezaměstnaných</li> <li>▪ vysoký podíl uchazečů o zaměstnání se změněnou pracovní schopností</li> </ul>

<b>O – Příležitosti</b>	<b>T – Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ možnost transformace obytné funkce vylidňujících se obcí na funkci rekreační (cykloturistika, agroturistika, chalupaření)</li> <li>▪ vytváření podmínek pro výstavbu RD (např. vykupováním pozemků) jako prevence vylidňování obcí</li> <li>▪ přestavba silnice č. I/43 na rychlostní komunikaci R/43 – pozitivní vlivy na dostupnost regionu, zaměstnanost, atraktivnost pro investice, životní prostředí, cestovní ruch atd.</li> <li>▪ optimalizace systému veřejné dopravy – využití synergických efektů díky návaznosti autobusových linek mezi sebou, zvýšení standardu dopravní obsluhy o víkendech</li> <li>▪ rozvoj cykloturistiky, agroturistiky a venkovské turistiky</li> <li>▪ rozvoj cestovního ruchu formou spolupráce v rámci regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nepříznivá vzdělanostní struktura obyvatelstva znemožňuje vznik kvalifikovaných pracovních míst, např. formou tuzemské či zahraniční investice do průmyslové výroby</li> <li>▪ vylidňování obcí z důvodu nemožnosti bytové výstavby</li> <li>▪ rozdrobená sídelní struktura s populačně malými obcemi vytváří obtížnou překážku při překonávání nedostatků, např. v technické infrastruktuře</li> <li>▪ zakonzervování či další redukce stávajícího stavu zajištění dopravní obslužnosti může vést k dalšímu poklesu atraktivity hromadné dopravy a tím k poklesu počtu přepravených osob a růstu ztrátovosti</li> <li>▪ nárůst individuální automobilové dopravy v důsledku zhoršování standardu dopravní obsluhy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zřízení turistických informačních center (i sezónních) ve vybraných obcích mikroregionu</li> <li>▪ propojení ochrany krajiny s jejím obděláváním v inteligentním systému využívání přírodních zdrojů</li> <li>▪ zmírňování dopadů zemědělské výroby na kulturní krajinu</li> <li>▪ rozvoj podnikání v menších obcích</li> <li>▪ příprava projektů a získávání dotací k jejich zajištění</li> <li>▪ sdružování finančních prostředků při realizaci rozvojových programů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pokles zájmu turistů o mikroregion z důvodu nedostatečné infrastruktury pro cestovní ruch</li> <li>▪ nedostatečná propagace atraktivit Letovicka by mohla vést k tomu, že návštěvníci budou preferovat nadregionální turistické cíle regionu Boskovicko, ležící mimo mikroregion</li> <li>▪ kolaps zemědělství a zaplevelení krajiny, její sukcesní degradace</li> <li>▪ narušení oběhu vody v krajině neuváženými technickými zásahy</li> </ul>

# Matrice TOWS

- Analytický nástroj navazující na analýzu SWOT
- Vzájemná kombinace slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb
- **4 možné strategie:**
  - Maxi – maxi (SO)
  - Maxi – mini (ST)
  - Mini – maxi (WO)
  - Mini – mini (WT)

# Matrice TOWS - koncept

	S	W
O	<p>S - O Maxi - Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stavět rozvoj na silných stránkách</li><li>• Maximalizace využití příležitostí</li></ul>	<p>W - O Mini - Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Překonat slabé stránky, eliminovat jejich dopad</li><li>• Využít příležitostí ke zlepšení situace</li></ul>
	S	W
T	<p>S - T Maxi - Mini</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Silné stránky využít k zajištění</li><li>• Předcházet dopadům rizikových faktorů a ohrožení</li></ul>	<p>W - T Mini - Mini</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Předcházet hrozbám</li><li>• Minimalizovat slabé stránky</li></ul>



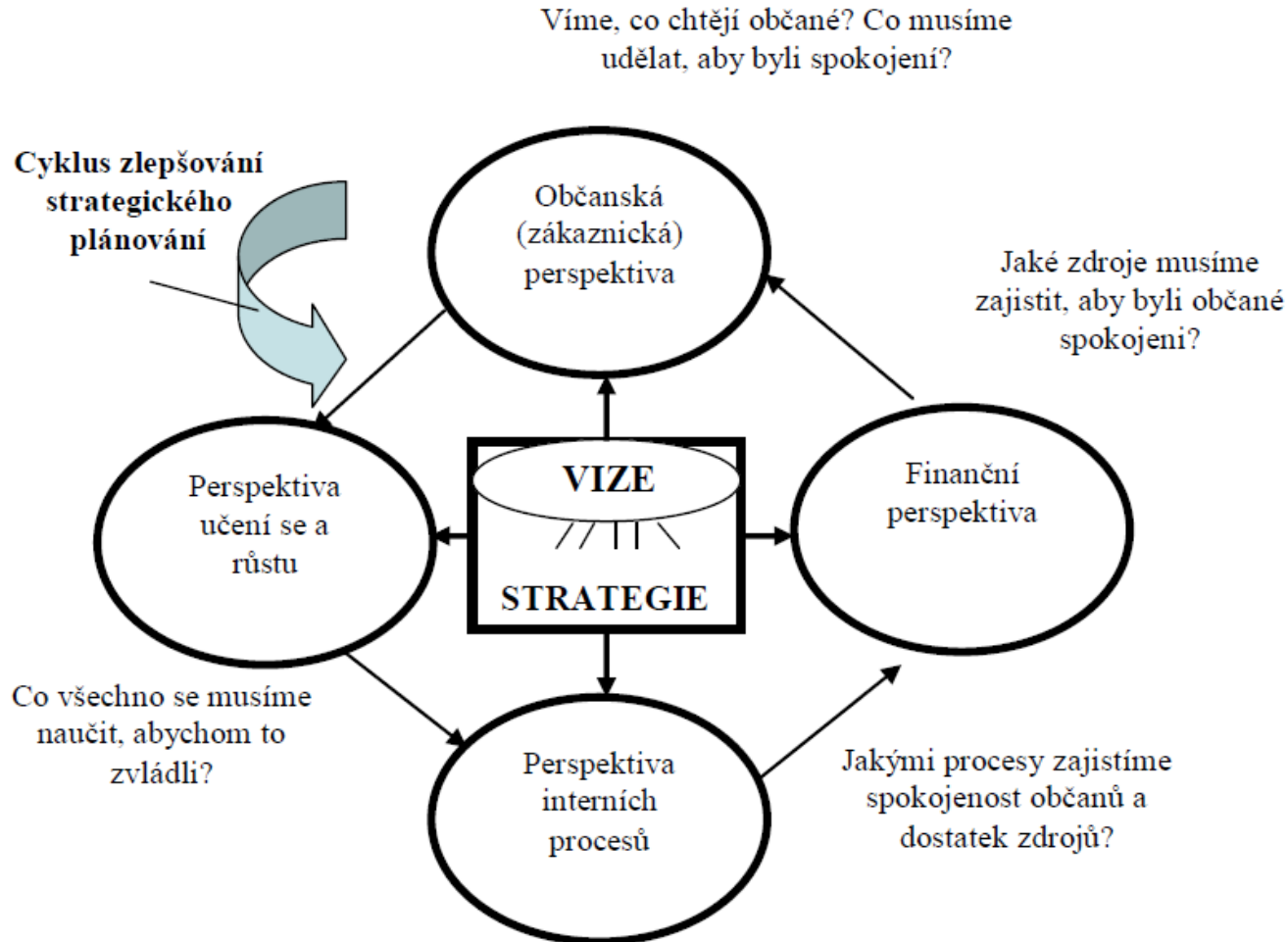
# Další analytické metody

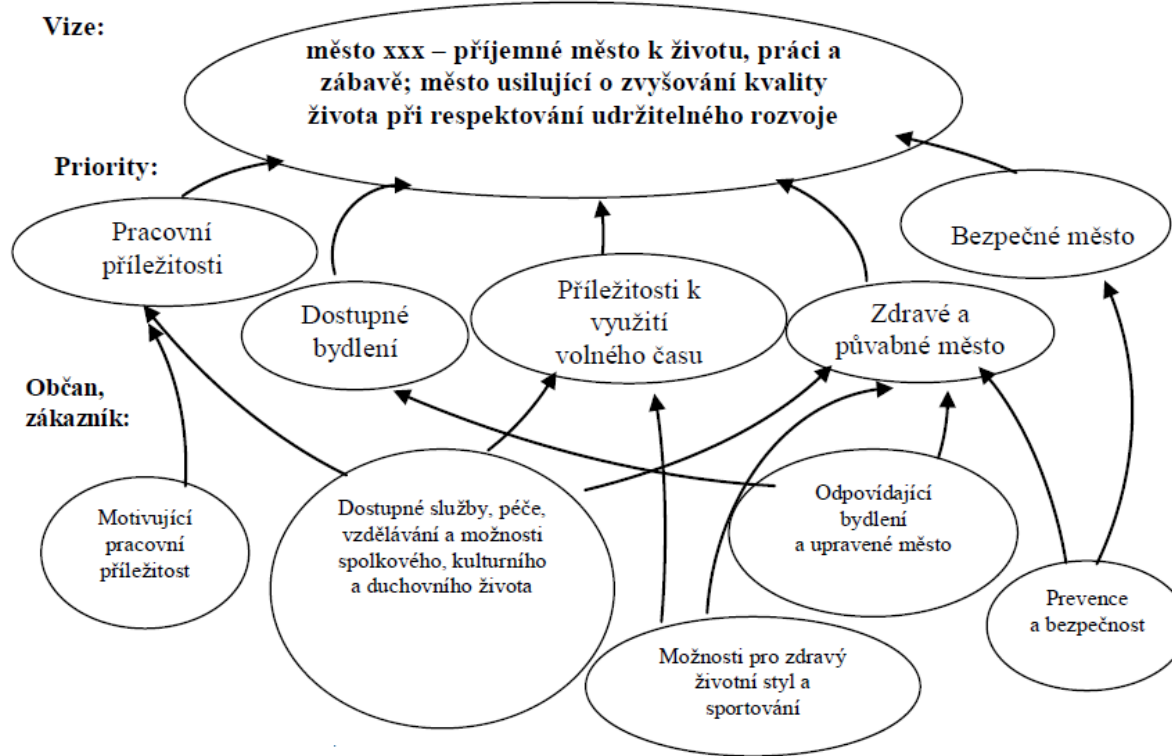
- **SHADE** (Share + Development)
- **ODAPI** (Observation – Description – Analysis – Programming – Improvement)
- **LAN** (analýza, syntéza, interpretace, evaluace, propozice)

# Metoda vyvážených ukazatelů – Balanced Scorecard (BSC)

- Metoda řízení strategie území
- „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „metoda vyváženého úspěchu“
- Základ konceptu „**učících se regionů**“
  
- Výhody:
  - Přehlednost
  - Vyváženost
  - Měřitelnost
  - Základna pro odměňování

# Metoda BSC - aplikace veřejný sektor

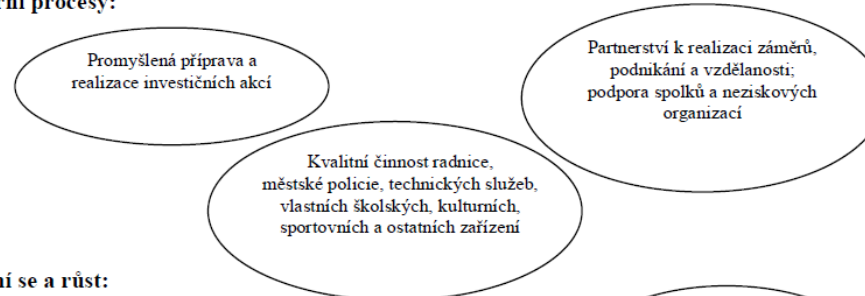




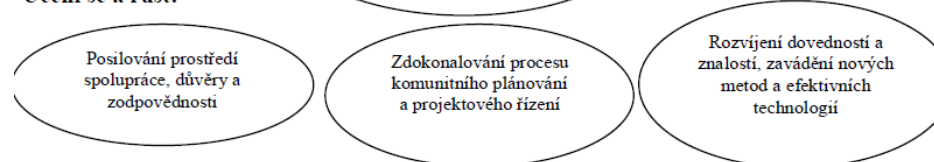
**Hospodárnost a financování:**



**Interní procesy:**



**Učení se a růst:**



Zdroj: Hušek, 2006



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.