

Vladimíra Labounková, Milan Půček, Ludmila Rohrerová
a kolektiv

METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÝCH ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ MIKROREGIONŮ





**Vladimíra Labounková, Milan Půček, Ludmila Rohrerová
a kolektiv**

**METODICKÁ PŘÍRUČKA
PRO ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÝCH ROZVOJOVÝCH
DOKUMENTŮ MIKROREGIONŮ**

**Ministerstvo pro místní rozvoj
Ústav územního rozvoje
2009**

ISBN 978-80-87318-02-7

METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÝCH ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ MIKROREGIONŮ

Vladimíra Labounková, Milan Půček, Ludmila Rohrerová a kolektiv

Vydavatel:

Ústav územního rozvoje
Jakubské náměstí 3
601 00 Brno

Autorský kolektiv za Ministerstvo pro místní rozvoj:

Ing. Milan Půček, MBA, Ph.D. (část D)
Ing. Josef Vlk, CSc.

Autorský kolektiv za Ústav územního rozvoje:

RNDr. Vladimíra Labounková
Ing. Ludmila Rohrerová
Ing. Igor Kyselka, CSc.

Konzultant za Krajský úřad Jihomoravského kraje:

Ing. Bc. Pavel Fišer

Za připomínky děkujeme firmě GaREP, spol. s.r.o., jednotlivým krajským úřadům a MAS Frýdlantsko.

Publikace vznikla v rámci úkolu Ústavu územního rozvoje A.4.10/RP „Monitoring mikroregionů Jihomoravského kraje“ a byla modelově použita pro území Jihomoravského kraje.

Příručka má pomoci jednotlivým mikroregionům při zpracování rozvojových dokumentů na této územní úrovni.

Publikaci je možné získat v elektronické podobě na internetových stránkách: www.uur.cz

Brno, duben 2009

Publikace neprošla tiskovou úpravou.

Obsah:

Úvod	7
A. Pořízení SRD mikroregionu.....	9
I. Zadání SRD mikroregionu	10
<i>I.1. Rozhodnutí o pořízení.....</i>	<i>10</i>
<i>I.2. Zpracování záměru.....</i>	<i>10</i>
<i>I.3. Zadání zakázky a výběr zpracovatele</i>	<i>10</i>
<i>I.4. Uzavření smlouvy o dílo.....</i>	<i>11</i>
II. Zpracování a projednání SRD mikroregionu	11
<i>II. 1. Účastníci zpracování SRD mikroregionu</i>	<i>11</i>
<i>II.2. Zpracování analytické části.....</i>	<i>14</i>
<i>II.3. Projednání analytické části</i>	<i>14</i>
<i>II.4. Zpracování návrhové části.....</i>	<i>15</i>
<i>II.5. Projednání návrhové části.....</i>	<i>15</i>
III. Schvalování SRD mikroregionu	15
IV. Implementace schváleného SRD mikroregionu	15
B. Obsah SRD mikroregionu.....	17
I. Úvod	17
II. Analytická část.....	18
<i>II.1. Situační analýza mikroregionu (profil mikroregionu).....</i>	<i>18</i>
<i>II.2. SWOT analýza.....</i>	<i>19</i>
<i>II.3. Shrnutí hlavních odvětvových a územních rozdílností vydefinovaných z analytické části</i>	<i>21</i>
III. Návrhová část	21
<i>III.1. Stanovení vize rozvoje mikroregionu</i>	<i>21</i>
<i>III.2. Formulování cílů rozvoje a priorit v časovém horizontu</i>	<i>21</i>
<i>III.3. Rozvojové projekty.....</i>	<i>22</i>
IV. Akční plán.....	22
V. Zpracování finančního rámce	23
C. Realizace a monitoring SRD mikroregionu.....	25
I. Zpracování návrhu systému implementace.....	25
II. Příprava projektových fiší	25

III. Vyhodnocení naplňování SRD mikroregionu	25
IV. Aktualizace, změny a doplňky SRD mikroregionu	26
V. Nezávislé posouzení SRD mikroregionu.....	26
D. Moderní metody strategického plánování mikroregionů.....	28
I. Úvod	28
II. Metoda vyvážených ukazatelů	28
<i>II.1 Co je Metoda vyvážených ukazatelů - Balanced Scorecard (BSC)</i>	<i>28</i>
<i>II.2 Sestavení strategické mapy a souboru měřítek</i>	<i>29</i>
<i>II.3 Závěr k BSC.....</i>	<i>31</i>
III. Využití IPRM pro integrovaný rozvoj území	31
<i>III.1 Základní informace o Integrovaných plánech rozvoje měst</i>	<i>31</i>
<i>III.2 Využití pro integrovaný rozvoj území.....</i>	<i>32</i>
Přílohy.....	33
Literatura.....	46

Úvod

Jako mikroregion je zde chápán především dobrovolný svazek obcí - právnická osoba ustavená v souladu s § 49 až 53 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Vzniká pro územně ucelenou oblast vymezenou přirozenými přírodními, technickými nebo historickými hranicemi nebo pojíacími prvky. V obecné formě se jedná o spádové území, které využívá principu soudržnosti, kde více obcí propojuje a provazuje své zájmy a záměry jednotlivých akcí a aktivit s cílem vymezení a realizování žádoucích změn ve všech obcích nebo části obcí takto vymezeného území.

Za mikroregiony jsou rovněž považována zájmová sdružení právnických osob se soukromoprávními subjekty dle (§ 20 f až § 20 j) občanského zákoníku.

Jednotlivé kraje ČR mohou definovat mikroregion různým způsobem.

Úlohou mikroregionů je koncepční a výkonná činnost samosprávných orgánů obcí v oblasti místního rozvoje, jejich iniciační činnost v oblasti řešení mikroregionálních problémů a definování mikroregionálních programů a aktivit a jejich účast na realizaci regionálních programů. Pro identifikaci potřeb, určení směrů rozvoje, rozvojových aktivit a strategické rozhodování zpracovávají mikroregiony rozvojové strategie.

Strategický rozvojový dokument mikroregionu (SRD mikroregionu) je koncepčním dokumentem, který napomáhá systematicky řídit a organizovat změny v území. Je dokumentem, který vychází ze znalosti daného území a jeho potenciálu. Dokument charakterizuje slabé a silné stránky dané oblasti, vymezuje základní priority rozvoje, které budou podporovány, cíle rozvoje, jednotlivá opatření vedoucí k jejich naplnění a doporučení. SRD mikroregionů je možné chápat jako soubor postupných konkrétních kroků, které směřují k udržitelnému rozvoji řešeného území.

Pro vypracování SRD mikroregionu je nezbytná systémová týmová práce odborníků a konzultantů z různých oborů s cílem využití jejich znalostí a zkušeností. Je přitom vhodné vytvořit několik pracovních skupin, a to podle jednotlivých problémových řešených oblastí v mikroregionu.

V dokumentu by měly být řešeny zejména následující oblasti:

- hospodářství regionu – drobné, malé a střední podnikání (průmysl, stavebnictví, služby, zemědělství, tržní služby atd.),
- zaměstnanost a trh práce,
- lidské zdroje,
- inovace,
- doprava,

- technická infrastruktura (elektroenergetika, plynárenství, teplárenství, dálkovody, telekomunikace, vodovody a kanalizace pro veřejnou potřebu, odpadové hospodářství, vodní hospodářství, ochrana před povodněmi),
- občanská vybavenost,
- regionální marketing a podpora investování do regionu,
- životní prostředí a přírodní zdroje,
- sociální rozvoj, vzdělanost, kultura,
- turistika a cestovní ruch,
- stav ÚPD obcí mikroregionu,
- vnější vztahy mikroregionu,
- brownfieldy,
- průmyslové zóny.

Legislativní a metodické zakotvení strategických rozvojových dokumentů

Na rozdíl od územního plánování není strategické plánování obecně zakotveno v legislativě ČR ani EU. Zpracování strategických dokumentů nemá jednoznačnou podporu v zákonech nebo jiných právních předpisech.

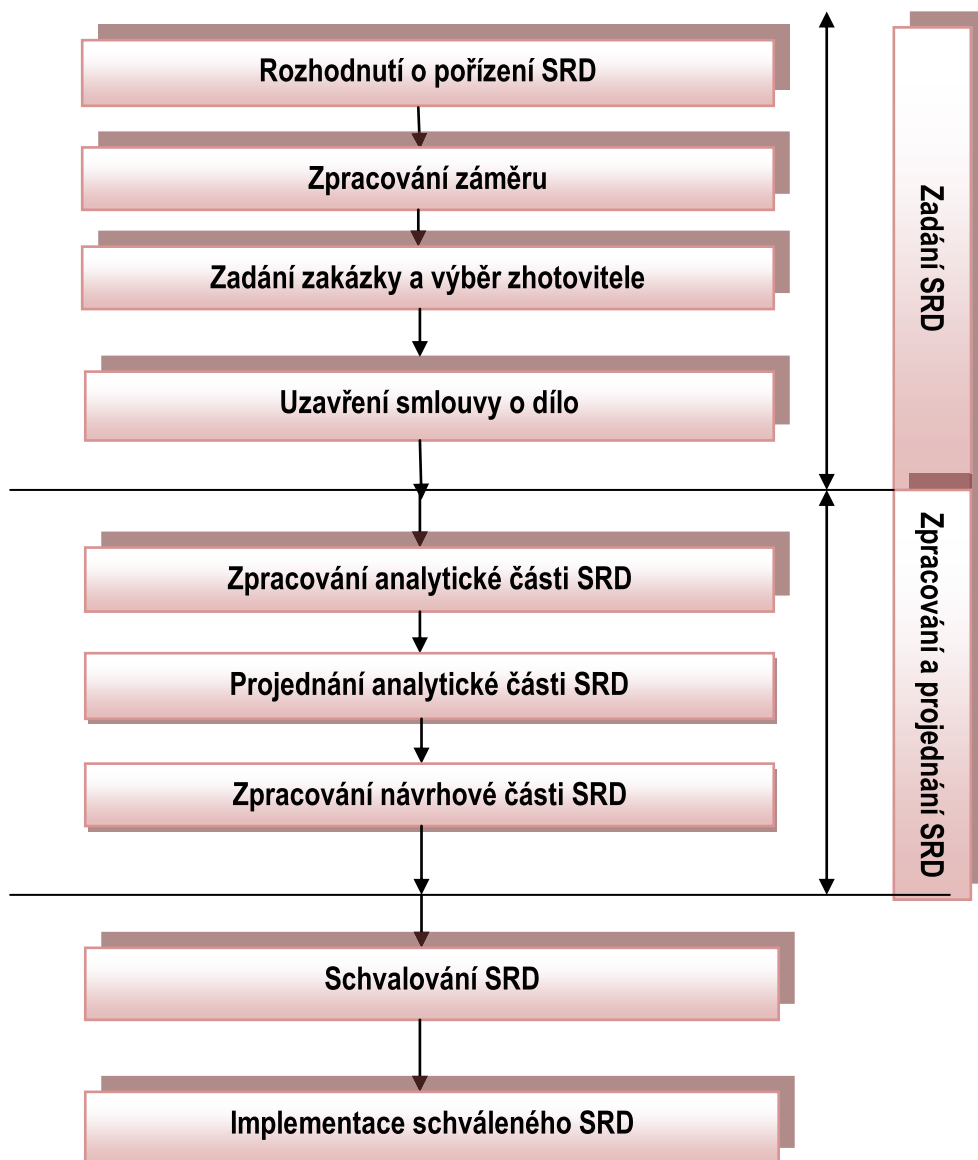
Rozvojové dokumenty na úrovni obcí jsou v podobě programu rozvoje územního obvodu obce již od roku 1990 uvedeny v zákoně o obcích (v obecním zřízení), kde je rovněž ustanovena jako jedna ze základních kompetencí zastupitelstva právo schvalovat program rozvoje obce. Svůj původ mají v místním programu obnovy vesnice.

Strategické dokumenty jsou rámcově legislativně upraveny v zákoně č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, který v § 2 definuje Strategii regionálního rozvoje jako střednědobý dokument, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje.

Zákon dále definuje Strategii regionálního rozvoje ČR a upravuje postavení jednotlivých orgánů při zpracování a projednávání tohoto typu dokumentu. Zákon se však nezmiňuje o strategických dokumentech na jiných úrovních územní veřejné správy, tedy např. na úrovni mikroregionů.

A. Pořízení SRD mikroregionů

Obr. A.1 Pořízení SRD mikroregionu



Pořízení SRD:

- Zadání SRD mikroregionu
- Zpracování SRD mikroregionu
- Projednávání SRD mikroregionu
- Schvalování SRD mikroregionu
- Implementace schváleného SRD mikroregionu
- Účastníci zpracování SRD mikroregionu

I. Zadání SRD mikroregionu

I.1. Rozhodnutí o pořízení

O pořízení SRD mikroregionu rozhoduje **Valná hromada mikroregionu** (dále jen „Valná hromada“).

Valná hromada je definována ve stanovách mikroregionu (delegování zástupci jednotlivých obcí v mikroregionu). Vymezení území, pro které bude dokument zpracován, je dáno územní působností mikroregionu.

Valná hromada odpovídá za zadání, zpracování, projednání, schválení a implementaci SRD mikroregionu.

Veřejnost bude seznámena s rozhodnutím o pořízení SRD mikroregionu na úřední desce obecního úřadu v sídle mikroregionu a členských obcí a dále způsobem místně obvyklým. Veřejnost může podávat své náměty ke zpracování SRD mikroregionu písemně k manažerovi mikroregionu.

I.2. Zpracování záměru

Záměr SRD mikroregionu zpracovává na základě stanovených požadavků Valnou hromadou manažer mikroregionu. V záměru musí být přesně popsána požadovaná struktura a rozsah SRD mikroregionu, cíl a účel využití SRD mikroregionu a další podmínky vedoucí k procesnímu a kvalitativnímu zajištění SRD mikroregionu.

I.3. Zadání zakázky a výběr zpracovatele

Zpracovatel SRD mikroregionu je vybírán na základě průzkumu trhu v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. V případě varianty externího zpracovatele je nutno se při zadání zakázky řídit principem hospodárnosti, transparentnosti a rovnosti příležitostí. Legislativně se jedná o zakázku malého rozsahu. O výběru zhotovitele na základě doporučení hodnotící komise rozhoduje Valná hromada mikroregionu.

I.4. Uzavření smlouvy o dílo

Po schválení vhodného uchazeče na Valné hromadě je uzavřena mezi mikroregionem (objednatel) a zhotovitelem smlouva o dílo na základě zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

II. Zpracování a projednání SRD mikroregionu

V případě tvorby SRD mikroregionu je možno využívat již při analýze prostředí a tvorbě profilu regionu, stejně jako v dalších fázích tvorby rozvojové strategie, externích zpracovatelů (konzultantů).

Před zahájením vlastních prací na dokumentu je třeba si obstarat dostatečné množství dat a informací o území a prostudovat ostatní dotčené dokumenty vztahující se k řešenému území, viz příloha č. 3 - potenciální zdroje informací pro vypracování situační analýzy.

II.1. Účastníci zpracování SRD mikroregionu

Valná hromada mikroregionu odpovídá za zadání, zpracování, projednání, schválení a implementaci SRD mikroregionu.

Samosprávné orgány obce (rada a zastupitelstvo obce) reprezentují zájmy občanů a projednávají SRD mikroregionu v souladu s působností upravenou obecním zřízením.

Řídící skupina, pracovní skupiny a manažer mikroregionu

V případě tvorby SRD mikroregionu by měla vzniknout dvouúrovňová hierarchie zpracovatelských orgánů – řídicí skupina a pracovní skupiny.

Řídící skupina (ŘS) zřizovaná Valnou hromadou je složená ze zástupců členských obcí. ŘS by měla být výkonným orgánem, který bude přijímat rozhodnutí a bude mít odpovědnost za složitý proces vzniku SRD mikroregionu. Ve své funkci zejména stanovuje a kontroluje harmonogram zpracování SRD mikroregionu a schvaluje jednotlivé části SRD mikroregionu. Z důvodu operativního rozhodování by měla mít lichý počet členů (5-7), jinak je možné přihlédnout k počtu členských obcí mikroregionu.

Pracovní skupiny zřizuje Valná hromada mikroregionu. Měly by být vytvořeny pro jednotlivé problémové oblasti, případně v rámci tvorby SRD mikroregionu průřezově územní problematikou členských obcí. Jejich předsedou by měl být člen řídicí skupiny. V pracovních skupinách by měli působit odborníci pro danou problematiku příslušného území. Přizváni by měli být rovněž pracovníci

s odbornými znalostmi a praxí v oblasti sociální, ekonomické a oblasti životního prostředí. Pracovní skupiny by měly mít pro operativní přístup maximálně 10 členů. Pracovní skupiny by měly být vytvořeny pro jednotlivé problémové oblasti, případně v rámci tvorby rozvojové strategie svazku obcí též v jednotlivých členských obcích svazku. Jejich předsedou by měl být člen řídicí skupiny. V pracovních skupinách by měli působit odborníci pro danou problematiku příslušné problémové oblasti. Organizační strukturu je proto nutné přizpůsobit konkrétním potřebám.

Vedle odborníků na danou problematiku by měli v pracovních skupinách působit rovněž například:

- volení veřejní činitelé,
- podnikatelé v různých oblastech a oborech,
- představitelé místních kulturních, sportovních a společenských a jiných zájmových organizací,
- zástupci různých skupin obyvatelstva (matky na mateřské dovolené, mládež, senioři, sportovci atd.).

Hlavním úkolem pracovní skupiny je definovat jasně problémy mikroregionu v dané oblasti, navrhnout jejich řešení při respektování potřeb občanů mikroregionu a vyslovit představu o vývoji mikroregionu a cílovém stavu v oblasti příslušné dané pracovní skupině.

Pracovní skupiny budou posuzovat a projednávat jednotlivé postupové kroky při naplňování cílů a stanovovat závěry a východiska pro další postup.

Manažer mikroregionu, kterým může být předseda mikroregionu, tajemník, poradce atd., hraje v celé fázi zpracování SRD mikroregionu významnou roli. Je mimo jiné prostředníkem mezi zpracovatelem, zadavatelem SRD mikroregionu a veřejností, zajišťuje kontakt s veřejností a její účast na tvorbě SRD mikroregionu, zajišťuje zapojení externích specialistů a rovněž podnikatelů do zpracování SRD mikroregionu. Jako výkonná jednotka koordinuje práce na SRD mikroregionu, vytváří kapacitní a technické zázemí pracovních skupin a pro realizaci SRD mikroregionu. Odpovídá za činnosti spojené s administrací, poskytováním služeb Valné hromadě a komunikaci se zpracovatelem. Provádí monitorování, vyhodnocování a naplňování SRD mikroregionu a eviduje a upozorňuje na nutnost aktualizace SRD mikroregionu. Manažer mikroregionu může být v zaměstnaneckém poměru vůči mikroregionu nebo se může jednat o externího pracovníka.

Zpracovatel SRD mikroregionu

Zpracovatelem je nejčastěji odborná firma se zkušenostmi ve zpracování podobných dokumentů, může jím být však i například Regionální rozvojová agentura, nezisková organizace či fyzická osoba. V případě, že má mikroregion schopného manažera s dostatkem zkušeností, je možné, aby si mikroregion zpracoval SRD mikroregionu

vlastními silami. Vzhledem k dobré znalosti území i problematiky mikroregionu může být tato možnost ve výše uvedeném případě dokonce považována za optimální. Poskytuje odbornou pomoc účastníkům v procesu tvorby SRD mikroregionu v obcích, odborně usměrňuje činnost pracovních skupin, provádí vypořádání připomínek a podnětů ze strany veřejnosti a zpracovává návrhy částí SRD mikroregionu a předkládá je k projednání v pracovních skupinách, následně ŘS.

Zapojení veřejnosti do zpracování a projednání SRD mikroregionu

Velmi významným bodem při zpracování strategie je zapojení veřejnosti do celého procesu pořízení dokumentu. Zapojení veřejnosti při zpracování SRD mikroregionu může probíhat formou dotazníkových šetření. Veřejnost by měla být však informována zejména prostřednictvím místního tisku, obecního zpravodaje, rozhlasu, případně kabelové televize, internetu, případně informačních schůzek atd. o:

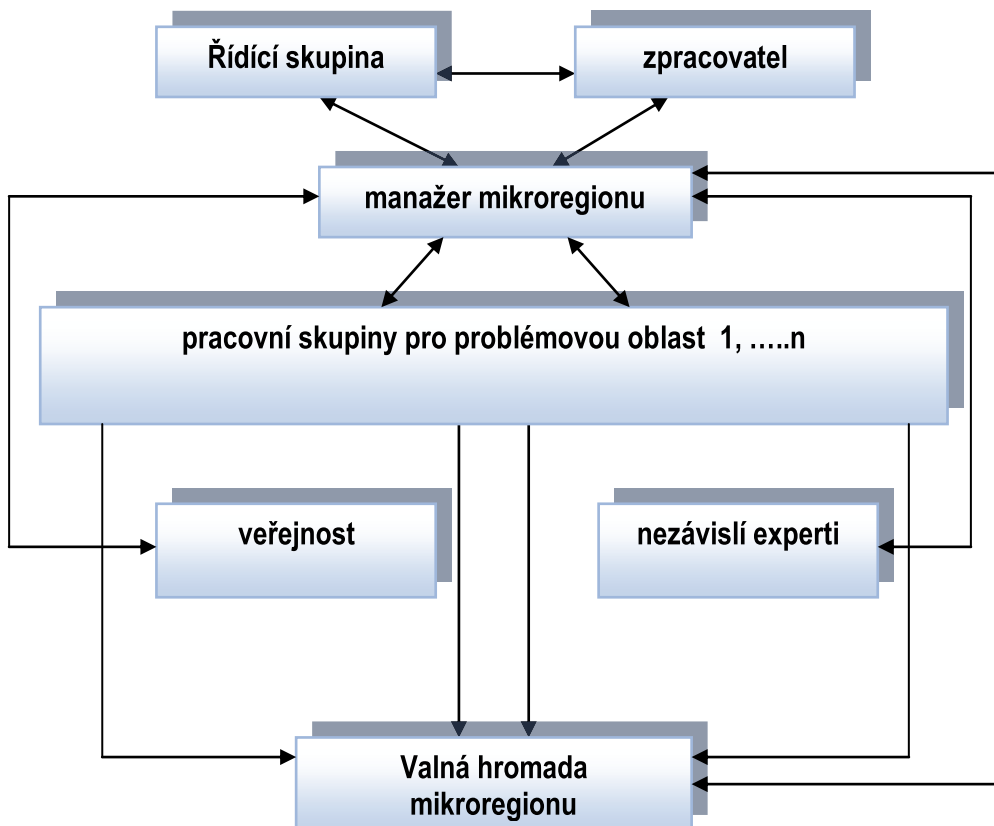
- postupu prací na strategickém plánu,
- výsledcích provedených průzkumů a šetření (průzkum podnikatelského a sociálního prostředí),
- dílčích výstupech analýzy prostředí,
- konečné podobě SRD mikroregionu.

Zapojení veřejnosti v rámci pracovních skupin je potřebné hlavně při diskusi o vizi, cílech rozvoje, prioritách a rozvojových aktivitách.

Připomínky veřejnosti musí být shromážděny a předány jako podklad pracovním skupinám před projednáváním uvedených výstupů na Valné hromadě.

Obyvatelé mikroregionu často nevyužívají možnosti podávat připomínky, je přitom nutné získat od širokého spektra občanů názor na jejich představu o problémech, potřebách budoucnosti obce. Podmínkou pro dobrovolné zapojení veřejnosti do procesu tvorby SRD mikroregionu je vytvoření pocitu sounáležitosti s děním v obci a mikroregionu a jeho ovlivnitelnosti.

Obr. A.2 Organizační struktura pro zpracování SRD mikroregionu



II.2. Zpracování analytické části

Analytická část je v pracovním návrhu předložena k doplnění a připomínkování pracovním skupinám, které jsou sestaveny dle jednotlivých specifických oblastí. S návrhem jsou seznámeni zástupci členských obcí, kteří mohou dávat průběžně své připomínky. Po projednání v pracovních skupinách je analytická část (situační analýza, SWOT analýza a hlavní odvětvové a územní disparity mikroregionu) předložena ŘS.

II.3. Projednání analytické části

S analytickou částí je seznámena Valná hromada mikroregionu a zástupci členských obcí formou prezentace ze strany zhotovitele. Dále je s výsledky seznámena veřejnost prostřednictvím úřední desky (případně elektronické úřední desky) a dále způsobem místně obvyklým (místní tisk, rozhlas, kabelová televize, webové stránky

mikroregionu/obcí a jiné formy veřejné prezentace). Ve stanoveném termínu mohou účastníci zpracování SRD mikroregionu a veřejnost předložit písemně svoje připomínky k analytické části manažerovi mikroregionu. Na společném jednání ŘS a zhotovitele bude rozhodnuto o zapracování předložených připomínek a stanoven termín k jejich zapracování do analytické části. Analytická část upravená dle připomínek je vzata Valnou hromadou na vědomí.

II.4. Zpracování návrhové části

Návrhová část SRD mikroregionu vychází z výsledků analytické části (SWOT analýza a hlavní odvětvové a územní disparity mikroregionu) a její formulace musí odpovídat požadavkům mikroregionu.

II.5. Projednání návrhové části

Zhotovitel předloží pracovní verzi návrhové části SRD mikroregionu k připomínkování a projednání pracovními skupinám. Po projednání v pracovních skupinách je návrhová část předložena ŘS. Dále jsou s výsledky seznámeni zástupci členských obcí a veřejnost prostřednictvím úřední desky (případně elektronické úřední desky) a dále způsobem místně obvyklým (místní tisk, rozhlas, kabelová televize, webové stránky mikroregionu/obcí atd.). Ve stanoveném termínu mohou účastníci zpracování SRD mikroregionu a veřejnost předložit v písemné formě manažerovi mikroregionu svoje připomínky k návrhové části. Na společném jednání ŘS a zhotovitele bude rozhodnuto o zapracování předložených připomínek. Na základě připomínkování a projednání je vzata návrhová část Valnou hromadou mikroregionu na vědomí.

III. Schvalování SRD mikroregionu

Návrh celého SRD mikroregionu je schválen Valnou hromadou mikroregionu. Po schválení valnou hromadou mikroregionu se stává SRD mikroregionu závazným dokumentem pro území příslušného mikroregionu na období uvedené v SRD mikroregionu.

Součástí zápisu o schválení SRD mikroregionu bude stanovení mechanismu implementace SRD mikroregionu a kontroly plnění SRD mikroregionu.

IV. Implementace schváleného SRD mikroregionu

Hlavním úkolem realizační - implementační fáze SRD mikroregionu je konkretizovat strategické vize, cíle, priority a rozvojové aktivity do podoby reálných projektů, nalézt jejich nositele a stanovit způsob jejich financování. Realizace plánovaných rozvojových aktivit, ústících do programů či projektů, musí být jasně

přiřazena do kompetence odpovídajícím subjektům a musí pro ni být jasně stanoven způsob a zdroje financování.

Je vhodné ponechat pro fázi implementace v činnosti **řídící skupinu**, která byla zformována pro zpracování SRD mikroregionu. Výkonnou složkou skupiny bude manažer mikroregionu.

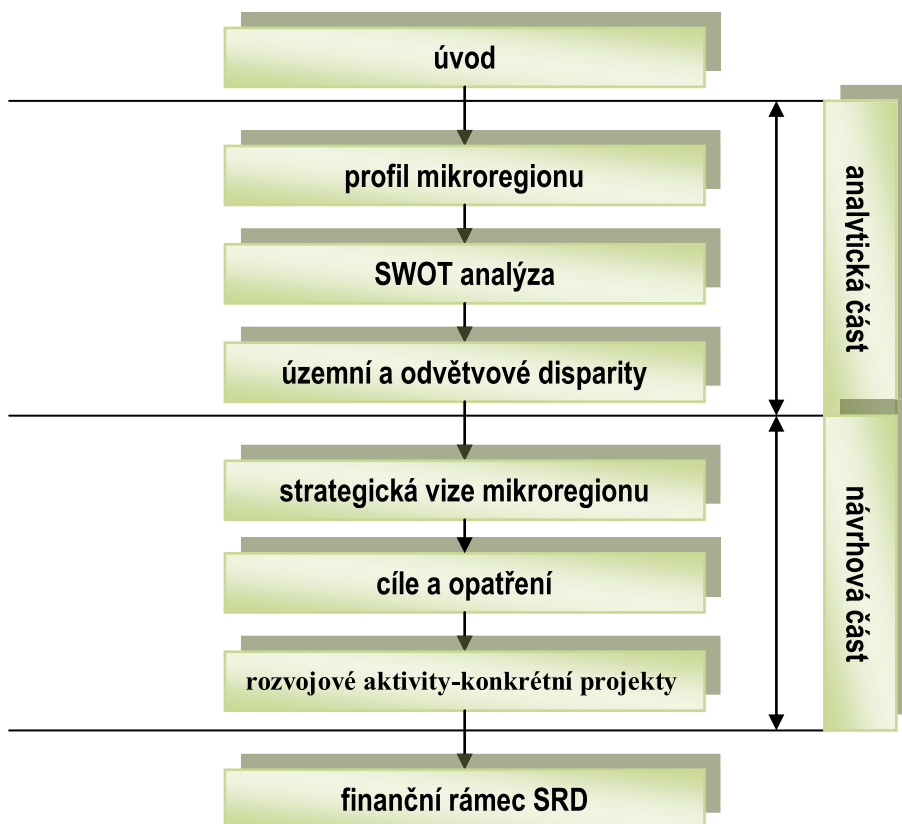
B. Obsah SRD mikroregionu

Návrh obsahu SRD mikroregionu je sestaven na základě zkušeností získaných při posuzování dokumentů stejného zaměření. Při zpracování SRD mikroregionu by měl však vycházet zejména z místních podmínek konkrétního mikroregionu a být přizpůsoben specifikům tohoto mikroregionu.

I. Úvod

Kapitola obsahuje zejména důvody ke zpracování SRD mikroregionu (vznik mikroregionu, nutnost koncepčního řešení dalšího rozvoje území, možnost čerpání finančních prostředků z různých fondů na základě zpracovaných navazujících projektů) a dobu platnosti SRD mikroregionu. Strategický dokument se zpracovává **v dlouhodobém horizontu, tj. na období 8-12 let** (časově to odpovídá 2-3 volebním obdobím obecních zastupitelstev).

Obr. B.1 Obsah SRD mikroregionu



II. Analytická část

II.1. Situační analýza mikroregionu (profil mikroregionu)

Situační analýza, která charakterizuje profil regionu je podkladem a hlavním faktografickým materiálem pro všechny další kroky procesu zpracování SRD mikroregionu, a sice k vymezení problémových oblastí, cílů a priorit. Fakta a poznatky získané při zpracování situační analýzy mikroregionu jsou východiskem a hlavním podkladem pro zpracování SWOT analýzy. Situační analýza vede k nalezení charakteristických rysů místní ekonomiky, místních zvláštností a zhodnocení vývojových trendů na pozadí obecných trendů vývoje na regionální a národní úrovni. Posuzování území mikroregionu by mělo být proto založeno na komplexním přístupu se zaměřením na jeho předcházející vývoj a současnou situaci.

Struktura profilu mikroregionu

Uříděné analytické informace charakterizující mikroregion je vhodné z hlediska jejich dalšího použití strukturovat do následujících kapitol:

A. Identifikace regionu – *poloha a základní geografická charakteristika mikroregionu. Informace o zásadách jeho fungování vycházejících ze stanov mikroregionu.*

B. Charakteristika území:

- a) *obyvatelstvo a sídla,*
- b) *trh práce,*
- c) *doprava,*
- d) *ekonomická situace mikroregionu a struktura ekonomiky mikroregionu,*
- e) *komerční služby a maloobchodní sféra,*
- f) *nestátní neziskový sektor,*
- g) *sociální a občanská vybavenost,*
- h) *těžba nerostných surovin, průmyslová výroba a stavebnictví,*
- i) *zemědělství a lesnictví,*
- j) *řemesla a jiné drobné podnikatelské aktivity, inovace,*
- k) *technická infrastruktura (elektroenergetika, plynárenství, teplárenství, dálkovody, telekomunikace, vodovody a kanalizace pro veřejnou potřebu, odpadové hospodářství, vodní hospodářství, ochrana před povodněmi a živelnými pohromami),*
- l) *rekreace a cestovní ruch,*
- m) *kultura a ochrana kulturních památek, společenské a sportovní aktivity,*
- n) *ekologická situace a ochrana životního prostředí.*

C. Širší vztahy mikroregionu:

- a) *vnější vazby mikroregionu na regionální a nadregionální úrovni, příhraniční spolupráce,*
- b) *vyhodnocení stávajících dokumentů, které mají vztah k území mikroregionu,*

c) *vyhodnocení návaznosti na strategické dokumenty rozvoje kraje a sousedních mikroregionů.*

D. Aktéři regionálního rozvoje v mikroregionu

E. ÚPD obcí a kraje

F. Závěry situační analýzy – stručné shrnutí všech poznatků analýzy.

Každá z uvedených částí A-F by měla mít zpracovaný dílčí závěr v bodech, neboť právě závěry z jednotlivých částí situační analýzy budou podkladem pro zpracování SWOT analýzy. Textová část situační analýzy by měla být doplněna odpovídajícími grafy a kartogramy.

Poznámky ke zpracování dat v analytické části:

- Veškerá data by měla být hodnocena v dostatečně dlouhých časových řadách, které dávají skutečný obraz o stavu sledovaného jevu. Délka časové řady je přitom odvislá od sledovaného jevu, neměla by však být kratší než 5 let.
- Data je nutné kvantifikovat skutečně za celý mikroregion, nikoliv uvádět v tabulkách za jednotlivé obce mikroregionu.
- Tabulky nebudou jen přehledem základních dat převzatých z ČSÚ, ale je vhodný jejich přepočítání na relativní ukazatele a srovnání s jinými územními jednotkami stejného řádu nebo jednotkami vyššího řádu. Tam, kde neexistují adekvátní data z ČSÚ, je potřebné doplnit údaje vlastním šetřením v terénu, dotazníkovým šetřením atp.
- Nejvhodnější metodou vyhodnocení získaných regionálních dat je jejich porovnání s relevantními údaji vyšších územněsprávních celků, které dávají představu o standardu a hlavních vývojových trendech ve společnosti v celorepublikovém případně krajském kontextu.
- Analytická část není jen shromážděním dat, ale má být skutečnou a kvalitní analýzou prezentovaných dat a doplněnou závěry, které z této analýzy vyplývají.
- Analytická část musí být doplněna vhodnými formami grafického a kartografického vyjádření v dostatečném rozsahu.
- Pokud je to možné, data by měla být vztažena k jednomu datu a vykazována za stejná období.
- V analytické části je nutné rovněž vyhodnocení dalších dokumentů ve vztahu k SRD mikroregionu.

II.2. SWOT analýza

SWOT analýza vychází z popisů, výstupů a dílčích závěrů situační analýzy. Obsahuje souhrnné hodnocení silných stránek (Strong point) a slabých stránek

(Weak point), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) pro realizaci rozvoje mikroregionu. Představuje základ pro formulaci strategických cílů, priorit a rozvojových aktivit. SWOT analýza je rovněž nezbytná pro identifikaci negativních tendencí rozvoje a stanovení disparit (nerovností) v území. Při zpracování SWOT analýzy je třeba odlišit vnitřní a vnější analýzu. Z **vnitřní analýzy** vyplývají silné a slabé stránky mikroregionu a z **vnější analýzy** příležitosti a hrozby. Toto hodnocení je nejlépe přehledné v **tabulkách**. Počet zařazených silných a slabých stránek, a příležitostí a hrozeb by neměl být velký a měly by být řazeny sestupně od těch nejdůležitějších.

SWOT analýza by měla být v souladu s metodikou doporučovanou EU zpracována jako **souhrnná**.

- **Vnitřní analýza - silné a slabé stránky**

Vnitřní analýza vychází z posouzení vnitřní situace regionu. Pro účely SRD mikroregionu jsou jako silné a slabé stránky vybrány vnitřní faktory sociální a hospodářské soudržnosti mikroregionu, které je možné potenciálně ovlivnit rozvojovými aktivitami a intervencemi mikroregionu.

Silné stránky přitom zahrnují jakékoliv konkurenční výhody regionu pro jakékoliv typy rozvojových aktivit.

Slabé stránky jsou veškeré faktory, které uvnitř mikroregionu limitují nebo ohrožují tyto aktivity.

- **Vnější analýza - příležitosti a ohrožení**

Příležitosti a ohrožení vycházejí z vnějšího prostředí a vztahují se k procesům a trendům, které se vyskytují mimo oblast sociální a hospodářské soudržnosti mikroregionu. Patří sem například:

- změny zákonů,
- hospodářské a finanční změny na národní a mezinárodní úrovni,
- sociální a politické změny,
- demografické změny,
- infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni,
- živelné pohromy.

Mikroregion může ovlivnit celá řada vnějších vlivů, ale jejich pravděpodobné účinky na regionální ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategie.

Na příležitosti a ohrožení mají především vliv nástroje strukturální a regionální politiky Evropské unie, České republiky a regionu soudržnosti (pokud ho tvoří dva a více krajů) a kraje.

Ve vnější analýze je nutné správně rozpoznat, které okolnosti a tendence jsou pro region důležité, zda mohou mít pozitivní nebo negativní dopad a jakou vyžadují konstruktivní reakci ze strany mikroregionu. Mikroregiony mají velmi omezené možnosti řešit hrozby a kritické oblasti, které spadají například do odpovědnosti státu (např. privatizace, sociální politika, základní otázky školství, zdravotnictví

apod.), mohou však při řešení hrozeb a kritických oblastí spolupracovat s krajem, státem, místními partnery (podnikateli, neziskovým sektorem atd.).

Ve správné identifikaci silných stránek a příležitostí rozvoje mikroregionu spočívá stanovení rozvojového potenciálu mikroregionu.

Ve vymezení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb a odlišení vnitřní a vnější analýzy se často chybuje a dochází k záměně.

II.3. Shrnutí hlavních odvětvových a územních rozdílností mikroregionu vydefinovaných z analytické části

Disparity definujeme jako rozdílnost resp. nerovnost znaků, jevů, či procesů, jejíž identifikace a srovnání má nějaký racionální smysl.

V SRD mikroregionu jsou:

- a) definovány odvětvové disparity a vymezeny cílové skupiny obyvatelstva se soustředěnou podporou, spolu s uvedením priorit, na něž bude podpora zaměřena,
- b) stanoveny územní disparity, vztažené ke konkrétnímu území a vymezeno podporované území.

Územní disparity se mohou projevovat jen v části území mikroregionu, případně může vykazovat celé území mikroregionu negativní, nebo pozitivní odchylku například proti krajskému normálu.

U opatření zaměřených na odstraňování neodůvodněných odvětvových a územních rozdílů budou stanoveny cílové skupiny, pro které jsou rozvojové aktivity určeny, a územní pokrytí

III. Návrhová část

III.1. Stanovení vize rozvoje mikroregionu

Správně a výstižně formulovaná souhrnná vize mikroregionu významně ovlivňuje zaměření strategie rozvoje mikroregionu. Vize by měla být konkrétní a charakterizovat stav, kterého chce mikroregion na svém území v časovém horizontu pořizované strategie rozvoje dosáhnout.

III.2. Formulování cílů rozvoje a priorit v časovém horizontu

Cíle rozvoje představují směrné ukazatele pro rozvoj regionu a informaci o stavu, kterého by mělo být dosaženo. Stanovení cílů musí být jasné a stručné. Cíle se odvozují od vize regionu o jeho budoucím vývoji a SWOT analýzy. Měly by využívat silné stránky a eliminovat slabé stránky mikroregionu, dále by měly využívat příležitosti rozvoje a reagovat na ohrožení rozvoje mikroregionu. Cíle rozvoje mikroregionu musí být v souladu se strategickými cíli strategie rozvoje kraje.

Priorita je přednostní směr řešení pro dosahování příslušného cíle. Ke každému cíli pro problémový okruh bude existovat zpravidla více než jedna priorita. Časový horizont pro jejich trvání může být různý, ale vždy v rámci časového úseku, pro který se SRD mikroregionu připravuje. Priority jsou definovány v příslušném programovém dokumentu.

Ve vztahu k formulování cílů rozvoje a priorit může být SRD mikroregionu postaven buď na posílení a podpoře silných stránek mikroregionu, nebo na eliminaci slabých stránek.

Která ze dvou možností bude zvolena, závisí na konkrétních podmínkách a na rozhodnutí mikroregionu. Případně může být zvolena kombinace obou přístupů.

Aplikace jednotlivých konkrétních priorit je realizována formou projektů, nebo jiných rozvojových aktivit.

III.3. Rozvojové projekty.

Po odsouhlasení jednotlivých cílů a priorit začnou pracovní skupiny vypracovávat konkrétní rozvojové projekty, které určují, jak se jednotlivá opatření budou realizovat. V průběhu zpracování návrhové části dokumentu se vytvoří tzv. **zásobník projektů.**

Do **zásobníku projektů** je zpravidla přiřazeno více rozvojových projektů ke každé prioritě. Sestavení uceleného souboru **konkrétních námětů na projekty - zásobníku projektů** - je významným krokem prací na SRD mikroregionu. Sběr námětů na projekty se provádí rovněž formou zapojení veřejnosti do zpracování SRD mikroregionu, nebo prostřednictvím veřejné výzvy.

Ze zásobníku projektů jsou poté vybírány nejvhodnější a nejpotřebnější projekty na kratší časové období a je sestavován **Akční plán.**

IV. Akční plán

Akční plán (AP) je prováděcím dokumentem, který naplňuje SRD mikroregionu. Jedná se o zcela konkrétní nástroj řízení, jehož úkolem je určit co, kdo, kdy a kde má udělat, aby cíle SRD mikroregionu byly naplněny. V implementační fázi rozhodne Valná hromada mikroregionu o schválení, příp. neschválení projektů obsažených v AP.

V AP budou uvedeny z návrhové části SRD mikroregionu projekty, které se budou po dobu platnosti AP realizovat. Projekty, které budou vybrány pro realizaci v daném období platnosti AP, budou posuzovány podle specifických kritérií. Při posuzování budou brány v úvahu zejména:

- priorita a konsensus Valné hromady,

- načasování,
- vliv na pracovní místa,
- velikost ovlivněného území,
- finanční zdroje,
- schopnost spolufinancování a realizovatelnost,
- možnost zapojení soukromého a občanského sektoru a propojitelnost s jinými cíli.

AP by měl být sestaven pro období dvou let. V rámci AP bude uvedeno, které projekty v rámci jakých cílů a priorit budou v daném období podporovány, jaký způsob podpory bude pro daný projekt využit, kdy bude dokončen a kdo bude zodpovědný za jeho realizaci.

Součástí akčního plánu může být i návrh konkrétních opatření a programy k naplnění projektů, obsažených v akčním plánu.

Součástí AP by měl být i návrh finančních prostředků vyčleněných na zpracování projektových dokumentací k projektům, které budou v rámci AP realizovány.

V. Zpracování finančního rámce

Cílem sestavení finančního rámce je omezit finanční riziko a zajistit efektivní hospodaření s disponibilními prostředky mikroregionu. Finanční rámec posuzuje návrhovou část SRD mikroregionu z hlediska finančních možností mikroregionu a stanovuje zdroje financování záměrů obsažených v návrhové části SRD mikroregionu.

Finanční rámec vychází z rozpočtových možností, skutečností uplynulých rozpočtových let (minimálně 3 roky) a rozpočtového výhledu mikroregionu (optimální na 3 budoucí roky) podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Rozpočtový výhled mikroregionu a rozpočty v budoucích letech by měly zohlednit investiční záměry obsažené v SRD mikroregionu.

Postup při zpracování finančního rámce na období platnosti SRD mikroregionu

- Rámcový odhad finančních potřeb mikroregionu na realizaci projektů obsažených v návrhové části SRD mikroregionu.
- Analýza potenciálních zdrojů financování záměrů v SRD mikroregionu – zahrnuje analýzu vlastních a cizích zdrojů:
 - analýza vlastních finančních zdrojů mikroregionu – podklady pro tuto analýzu tvoří:

- platné zásady pro sdružování finančních prostředků obcí v rámci mikroregionu;
- rozpočty mikroregionu v předcházejících 3 – 5 letech. Doporučuje se sledovat vývoj příjmů a výdajů a vývoj kapitálových výdajů;
- aktuální rozpočet mikroregionu;
- rozpočtový výhled mikroregionu;
- analýza cizích finančních zdrojů – mikroregiony mohou k financování svých projektových záměrů využít:
 - dotace – evropské, státní, krajské a jiné, např. nadací;
 - úvěry.
- Stanovení potřeby vlastních a cizích zdrojů financování záměrů v SRD mikroregionu včetně konkrétních finančních částek dle potřebnosti, dopadu do území a jednotlivých let.
- Posouzení, zda na základě analýzy rozpočtových možností mikroregionu s doplněním cizích zdrojů je financování záměrů v SRD mikroregionu ze strany mikroregionu reálné.
- V případě, že zdrojové financování záměrů projektů mikroregionu není reálné:
 - doporučit Valné hromadě mikroregionu zvýšení podílu spolufinancování členských obcí;
 - provést korekci návrhové části SRD z hlediska potřebnosti a jednotlivých let;
 - doporučit u strategických projektů mikroregionu lobbying na úrovni kraje nebo státu k získání mimořádné dotace mimo systémovou podporu.

Obsah finančního rámce SRD mikroregionu:

- analýza finančních zdrojů mikroregionu za období 3-5 let (příjmy a výdaje mikroregionu, rozpočtový výhled, přehled realizovaných projektů – investiční a neinvestiční výdaje),
- současné finanční možnosti mikroregionu při sdružování prostředků,
- přehled námětů na projekty dle potřebnosti a jednotlivých let,
- zajištění možností financování jednotlivých námětů na projekty z vlastních a cizích zdrojů,
- závěrečná doporučení.

Zásady pro alokaci finančních zdrojů pro SRD mikroregionu

- Adekvátnost opatření ve vztahu k disponibilním zdrojům.
- Přesměrovatelnost disponibilních zdrojů.
- Kapacita, resp. schopnost institucí v mikroregionu realizovat opatření.
- Přípravenost a schopnost participujících stran poskytnout financování v konkrétních termínech.
- Přípravenost konkrétních projektů a aktivit z hlediska jejich realizace.
- U akčního plánu provést rozložení finančních prostředků na celé období vzhledem k víceletému plánování a řízení veřejných rozpočtů.

C. Realizace a monitoring SRD mikroregionu

I. Zpracování návrhu systému implementace

Úspěšný proces tvorby a implementace SRD mikroregionu vyžaduje průběžné vyhodnocování toho, co má být dosaženo, a porovnávání skutečně dosažených výsledků s tím, čeho mělo být dosaženo. Součástí implementace SRD mikroregionu je rovněž neustálé vyjednávání s krajem, státními úřady a s ostatními subjekty působícími jak vně, tak v rámci regionu.

II. Příprava projektových fiší

U vybraných navržených projektů na období platnosti AP jsou vypracovány a předloženy projektové fiše. Vypracování projektových fiší si zajišťuje mikroregion podle svých možností sám, zpracovatel rozvojového dokumentu mikroregionu nebo jiný externí dodavatel služby. Přípustné jsou pouze ty projekty, které vyhovují cílům a prioritám SRD mikroregionu.

Velice důležité hledisko je pak vazba na dostupné finanční zdroje, a to jak v rámci vlastních rozpočtů (požadavek na spolufinancování), tak cizích zdrojů pro dané časové období. Návrh akčního plánu musí být reálný, což znamená, že musí především splňovat podmínky pro realizaci.

III. Vyhodnocení naplňování SRD mikroregionu

Průběžné hodnocení plnění dokumentu se obecně nazývá monitoringem. Monitoring projektů a realizace SRD mikroregionu uzavírá celý cyklus implementace SRD mikroregionu. Monitorování obecně zahrnuje tři složky – hodnotí se, zda:

- Projekt naplnil záměry plánu;
- Jsou naplánované cíle stále aktuální;
- Jaký je přínos vložených finančních prostředků.

K vyhodnocování realizace dokumentu je vhodné období kalendářního roku. Naplňování dokumentu a konkrétních navazujících projektů sleduje manažer mikroregionu, který předkládá výsledky k projednání Valné hromadě mikroregionu. V případě potřeby lze provádět operativně úpravy při realizaci jednotlivých projektů, případně zvážit zpracování nové nebo upravené strategie, nebo aktualizaci akčního plánu.

Sledování indikátorů pro realizaci SRD mikroregionu

Pro monitorování účinnosti SRD mikroregionu a akčních plánů je vhodné stanovit měřitelné indikátory. Základem indikátorů mohou být dostupná statistická data získaná z externích zdrojů (např. ČSÚ, ÚP). V tomto případě jsou však jejich změny téměř vždy důsledkem mnoha externích vlivů mimo rámec SRD mikroregionu.

Vhodnější tedy je zvolit monitorovací ukazatele založené na výstupech z projektů nebo vlastního šetření. V tomto případě je však nutné počítat s tím, že se jedná o velmi pracnou a náročnou záležitost.

Úlohou indikátorů je hodnotit současnou situaci jevu v mikroregionu a srovnat ji se situací cílovou (např. ukončení realizace projektu), případně situací v jednotlivých časových etapách realizace SRD mikroregionu.

V metodice nejsou předepsané konkrétní hodnotící indikátory. Je zde však stanovena povinnost zpracovatele dokumentu zařadit do přílohy dokumentu navržené indikátory pro hodnocení realizace a úspěšnosti strategie a jednotlivých projektů. Toto vyhodnocování se provádí 1x ročně (nejlépe s vyhodnocením naplňování SRD mikroregionu).

S výsledky plnění dokumentu jsou seznámeni všichni zástupci mikroregionu a veřejnost prostřednictvím k tomu vhodných médií a jiných obvyklých způsobů.

IV. Aktualizace, změny a doplňky SRD mikroregionu

Pokud při vyhodnocení plnění SRD mikroregionu dospěla Valná hromada mikroregionu k závěru, že je třeba v SRD mikroregionu provést změny, popřípadě některou část doplnit nebo aktualizovat vzhledem ke změněným vstupním podmínkám, postupuje se obdobným způsobem jako při pořizování SRD mikroregionu. Součástí jsou i podněty a připomínky podané ze strany veřejnosti, pracovních skupin a členských obcí mikroregionu, které v důsledku mohou vést k návrhům změnových opatření.

Záměr zpracuje manažer mikroregionu na základě doporučení Valné hromady mikroregionu.

V. Nezávislé posouzení srozumitelnosti a logičnosti SRD mikroregionu

V této části bude zařazeno předběžné hodnocení SRD mikroregionu provedeného vnějším nezávislým expertem. Takové hodnocení je interaktivní proces, jehož cílem je zajištění budoucí úspěšné realizace dokumentu, účelnosti a efektivnosti využití investovaných prostředků. Specifickými cíli hodnocení je zejména posouzení:

- celkové provázanosti SRD mikroregionu,
- klíčových problémů v situační analýze a SWOT analýze,

- správnosti navržených priorit v návaznosti na identifikované hlavní problémy,
- správnosti členění priorit na oblasti podpory,
- posouzení kompletnosti dokumentu,
- posouzení efektivity.

D. Moderní metody strategického plánování mikroregionů

I. Úvod

Do této kapitoly byla zařazena dvě témata: (1) řízení strategie mikroregionu pomocí Metody vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard) a (2) využití metodiky Integrovaných plánů rozvoje měst pro integrovaný rozvoj území.

V posledních deseti letech se moderní metody řízení stále častěji a úspěšně uplatňují ve veřejném sektoru. Důvodem je snaha o zvyšování výkonnosti a kvality veřejné správy a služeb. Více informací o moderních metodách řízení ve veřejném sektoru je možno získat v publikaci „Smart Administration (Chytrá veřejná správa)“, která je k dispozici ke stažení na stránkách www.mmr.cz a www.strukturalni-fondy.cz.

II. Metoda vyvážených ukazatelů

II.1. Co je Metoda vyvážených ukazatelů - Balanced Scorecard (BSC)

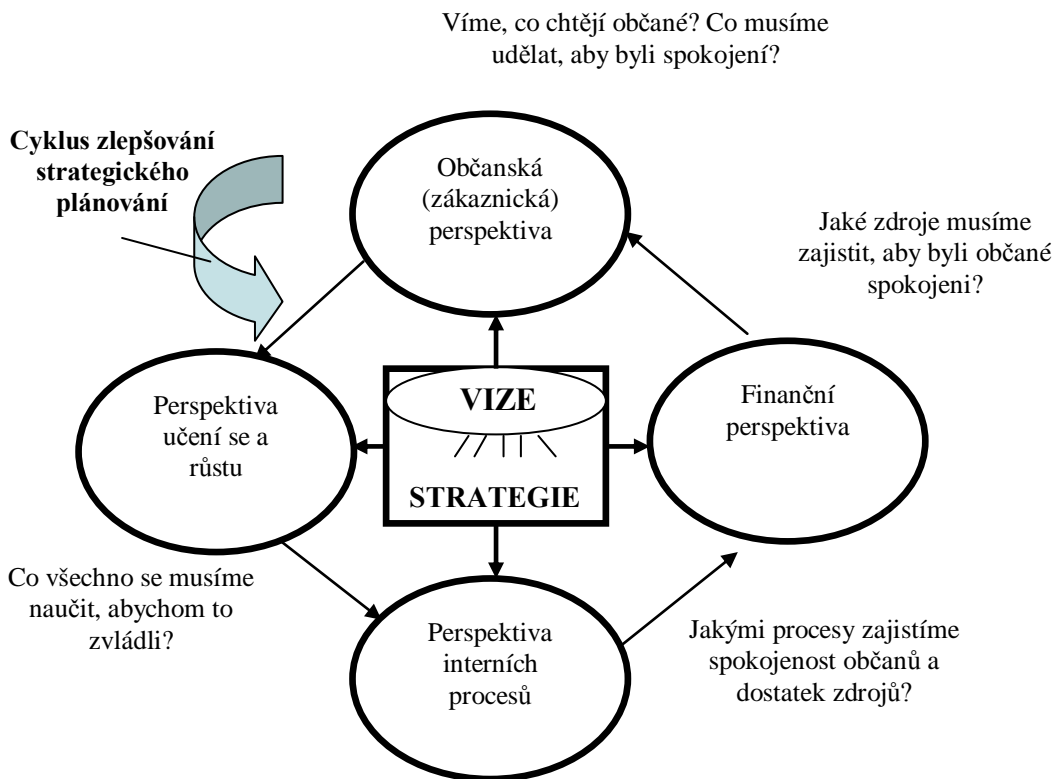
V posledních deseti letech se při řízení strategií v podnikatelském i veřejném sektoru stále více začíná uplatňovat metoda BSC. Autoři metody jsou Kaplan a Norton. Metoda vznikla v USA a je používána nejen v USA, ale i v Evropě. Název metody se do češtiny buď nepřekládá vůbec, nebo se setkáme s názvy „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ (zkratka BSC) a podobně. Metoda je vhodná také pro řízení strategie mikroregionu. Logiku metody BSC vysvětluje obrázek na následující straně.

Jádrem metody BSC je soubor vyvážených ukazatelů (indikátorů). Metoda, je-li správně uplatněna, je také základem pro koncept „učících se regionů“.

Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. Na vizi a jednotlivé strategie mikroregionu pohlédneme ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy.

Nejprve je nutné vyjasnit, zda jsou známy potřeby a **očekávání našich občanů** či zákazníků. Zkrátka, zda víme, co chtějí. S tím souvisí zjištění, co je třeba udělat, aby byli spokojeni. Tyto a podobné otázky patří do občanské/zákaznické perspektivy. Další skupina témat se týká **finančních věcí**. Jaké zdroje (finanční, lidské, budovy, vybavení atd.) potřebujeme, abychom naplnili svoji vizi (a strategie) a současně uspokojili zákazníky/občany? Dále je třeba identifikovat **system procesů**, kterými zajistíme dostatek zdrojů a spokojenost zákazníků/občanů. Důležité je nezapomenout na **růst a učení** se. Tedy vyřešit, co se musíme naučit, abychom vše zvládli.

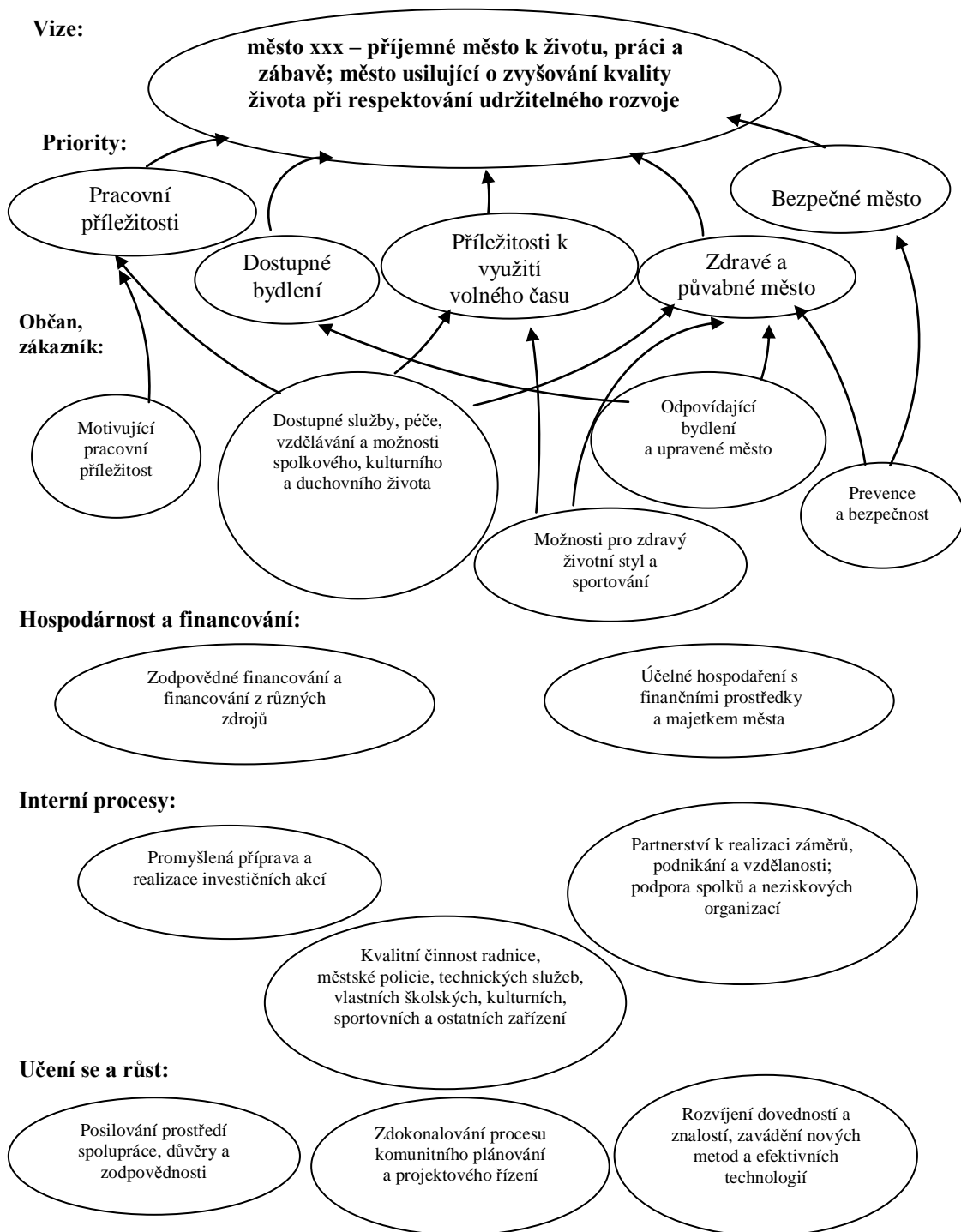
Obr. D.1 Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru (Zdroj: Hušek, Šusta, Půček 2006)



II.2. Sestavení strategické mapy a souboru měřítek

Pro jakýkoli strategický plán mikroregionu je důležitá přehlednost a jednoduchost pro jednotlivé obce mikroregionu a jejich občany. Jednotlivé oblasti se pak včetně vazeb zobrazí pomocí „strategické mapy“. Vzor strategické mapy města je na následujícím obrázku.

Obr. D.2 BSC – příklad strategické mapy pro město (Zdroj: Hušek, Šusta, Půček 2006)



Pro každý ovál je vytvořen **určitý počet měřítek** (indikátorů), které zachycují pozitivní, případně negativní vývoj úspěšnosti daného tématu. K měřítkům se stanovuje **jednoznačná metodika**. Počet měřítek závisí na místních podmínkách (za přiměřený lze u mikroregionu považovat cca 15 až 30 měřítek). Používají se i dosud nepostižené, tzv. měkké faktory (spokojenost, kvalita apod.), které jsou pro jednotlivé občany často důležitější, než tabulky vykazující plnění rozpočtu. **Vzniklou tabulku měřítek potom nazýváme Balanced Scorecard**. Pro mikroregiony mohou být inspirací měřítko, která používají obce. Ty při řízení strategií pomocí metody BSC používají například tato měřítko: počet obyvatel, ekologická stopa, index spokojenosti občanů, míra nezaměstnanosti, dopravní nehodovost, kriminalita, finanční ukazatele (zadluženost, získané dotace, přírůstek majetku atd.) a podobně. Inspiraci lze najít také na www.ehomer.cz, kde jsou zveřejněny indikátory v rámci projektu benchmarkingu mikroregionů.

II.3. Závěr k BSC

Hlavními přínosy BSC jsou:

- a) **přehlednost:** strategická mapa je na 1 straně formátu A4,
- b) **vyváženost:** neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- c) **měřitelnost:** lze stanovit relativně malý počet měřítek a ty lze sledovat a hodnotit trend,
- d) vytvoření **základny pro odměňování** (měření výkonu a kvality práce).

Více informací lze nalézt v publikaci „Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru“ (viz <http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>).

III. Využití IPRM pro integrovaný rozvoj území

III.1. Základní informace o Integrovaných plánech rozvoje měst

Následující text je převzat z metodického pokynu, který vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj. Účelem metodického pokynu je dosažení jednotného postupu při přípravě, hodnocení, schvalování a realizaci Integrovaného plánu rozvoje města (dále jen „IPRM“). Pokyn je ke stažení na <http://www.mmr.cz/metodicky-pokyn-k-iprm>.

IPRM je jedním z účinných nástrojů urbánní politiky, který zajišťuje koordinaci odvětvových a územních politik ve městech. Zároveň představuje nástroj pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů s cílem zajistit synergický efekt jednotlivých intervencí podporujících určená města jako póly rozvoje regionu prostřednictvím koncentrace alokace finančních prostředků do geograficky vymezené zóny města nebo v rámci řešení klíčového tématu rozvoje města.

Cílem IPRM je koordinace aktivit a soustředění zdrojů na řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů a využití ekonomického a dalšího rozvojového potenciálu měst. Efektivita spočívá především ve smysluplné návaznosti a synergickém efektu jednotlivých aktivit a opatření. Tento integrovaný přístup přináší významný multiplikační efekt, který mobilizuje jak veřejné, tak soukromé zdroje.

Definice IPRM: 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 či lokality. Mohou být podpořeny z jednoho či více operačních programů.

IPRM je základním koordinačním rámcem navazujícím na celkovou vizi a strategii rozvoje města za účelem identifikace a řešení problémů rozvojových oblastí města v návaznosti na využití podpory ze strukturálních fondů v programovacím období 2007 – 2013.

III.2. Využití pro integrovaný rozvoj území

Metodický pokyn pro zpracování IPRM (viz <http://www.mmr.cz/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Metodicky-pokyn-k-Integrovanemu-planu-rozvoje-mest>) může sloužit jako inspirace pro zpracování integrovaných plánů rozvoje území.

Přílohy:

➤ Příloha č. 1. Základní principy uplatněné při tvorbě dokumentu

➤ Princip partnerství

- Zapojení partnerů
- Finanční spoluúčast
- Na přípravě dokumentů se v co největší míře podíleli samotní příjemci

➤ Princip programování

- Snaha o integrovaný, střednědobý až dlouhodobý přístup k řešení územních problémů formou víceletých programovacích období
- Důraz se klade na komplexní přístup k řešení problémových území v co nejširších časových a prostorových souvislostech
- Prostředky jsou alokovány na základě víceletých programů, nikoliv na základě jednoho izolovaného projektu

➤ Princip koncentrace

- Prostředky mají být využívány co nejúčelněji a nemají být rozměňovány na řadu drobných a méně významných akcí
- Úsilí soustředit se na nejproblémovější regiony
- Prostředky mohou být využívány pouze k realizaci předem stanovených cílů

➤ Princip doplňkovosti (adicionality)

- Spolufinancování schválených aktivit (více zdrojové financování)
- Prostředky vynakládané ze společného rozpočtu mikroregionu mají doplňovat ostatní veřejné nebo soukromé výdaje (příjemců podpory) nikoli je nahrazovat
- Prostředky na straně příjemce lze vhodně kombinovat

➤ Princip monitorování a vyhodnocování

- Průběžné sledování a vyhodnocování prováděných opatření a celkové efektivnosti vynakládaných prostředků
- Důsledná kontrola časového, věcného a finančního plnění
- Před schválením konkrétních projektů je vyžadováno hodnocení dopadů, poté následuje průběžné monitorování realizace a po stanoveném časovém období dojde ke zhodnocení skutečných přínosů SRD mikroregionu

- **Princip rovnosti příležitostí**
 usiluje o potírání diskriminace osob na základě pohlaví, rasy, etnického původu, náboženství, víry, zdravotního postižení, věku či sexuální orientace. Vztahuje se i na další znevýhodněné skupiny jako jsou různá etnika, emigranti, dlouhodobě nezaměstnaní, osoby s nízkou kvalitací, osoby z obtížně dopravně dostupných oblastí, drogově závislí, propuštění vězni, absolventi škol, tedy skupiny se sociálním vyloučením. Zvláštní důraz je kladen na rovné příležitosti mužů a žen.

- **Respektování udržitelného rozvoje**
 Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů a zároveň zajistí rovnováhu mezi třemi základními pilíři - sociálním, ekonomickým a environmentálním.
 Z pohledu aplikovatelnosti trvale udržitelného rozvoje při zpracování SRD mikroregionů je možné aplikovat následující pojetí trvalé udržitelnosti:
 Trvale udržitelný rozvoj je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí, materiální i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné nově redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich instituce a procesy.“
 Zásady trvale udržitelného rozvoje musí být tedy respektovány při stanovování cílů a aktivit vedoucích k naplňování vize strategického rozvoje mikroregionu.

- S udržitelným rozvojem souvisí **Lipska charta o udržitelných evropských městech**, která je aplikací přístupů a metod, vedoucích reálně k udržitelnému rozvoji měst ve všech jejich aspektech - ekonomických, sociálních a ekologických, založených na principu aktivního zapojení zainteresovaných partnerů do procesu strategického plánování.
 Ze zásad udržitelného rozvoje a optimálního využívání potenciálu území vychází rovněž **Aalborská charta**.

- **Místní Agenda 21 (MA21)** - je programem, na základě kterého obce, města a regiony ve spolupráci s občany a organizacemi zavádí principy udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních podmínek a problémů. Cílem je zajištění dlouhodobě kvalitního života občanů v souladu s respektováním a ochranou životního prostředí. Každý místní úřad by měl přijmout Místní Agendu 21. Programy a právní normy vypracované místními úřady k dosažení cílů místní Agendy 21 by měly být v souladu s cíli strategie rozvoje mikroregionu.

➤ **Příloha č. 2. Projektová fiše**

Příloha bude obsahovat stručné náměty na „projekty“ (viz. příložená tabulka), které budou vycházet z rozvojové strategie mikroregionu.

NÁMĚT PROJEKTU
Předkladatel projektu:
Název projektu:
Stručný popis projektu:
Cíle projektu:
Odůvodnění projektu:
Doba realizace projektu:
Předpokládané celkové náklady projektu:
Finanční účast předkladatele projektu v %:
Cíl rozvoje, priorita rozvojové strategie:
Další sdělení předkladatele projektu:

➤ Příloha č. 3. Potenciální zdroje informací pro vypracování situační analýzy

Informace pro vypracování situační analýzy je možno získat z různých zdrojů. Dále jsou uvedeny nejvýznamnější z nich.

- **Český statistický úřad** - vytváří a spravuje různě obsáhlé a různě aktualizované databáze. Pro potřeby dokumentu jsou potřebná zejména data na úrovni obcí. ČSÚ poskytuje data, která nepodléhají utajení podle zákona o statistice (89/1995 Sb.), rovněž za jednotlivé obce. Na základě objednávky jsou jednotlivé divize ČSÚ schopny a vesměs i ochotny nasčítat data za jednotlivé mikroregiony, nebo jinak vymezené územní celky. Velmi podrobná demografická data lze získat zejména ze "Sčítání lidu, domů a bytů", které se koná v desetiletých intervalech. Data z roku 2001 jsou však dnes již velmi neaktuální. Pro rozhodování o dalším rozvoji jsou využitelná například pro posuzování trendů při srovnání s aktuálnějšími daty (MOS, KROK atd.). Z pohledu zpracování dokumentu na úrovni mikroregionu je upotřebitelná zejména MOS – Městská a obecní statistika nebo KROK – kraje a okresy.
- Regionální a municipální instituce, které mohou poskytnout informace zpravidla podrobnější, aktuálnější, ale jejichž získání je v mnoha případech náročnější než v případě informací z ČSÚ.

Instituce disponující informacemi o aktuální situaci v regionu:

- **Finanční úřady** – disponují velmi potřebnými daty z oblasti ekonomické a finanční. Častým problémem je špatná dostupnost těchto dat.
- **Úřady práce** – vedou podrobná a aktuální data o zaměstnanosti a trhu práce v okresním členění a za jednotlivé své obvody a jednotlivé obce. Aktualizace u většiny dat probíhá kontinuálně a poskytuje se jednou měsíčně, čtvrtletně a ročně.
- **Česká správa sociálního zabezpečení** – má k dispozici přehled o zaměstnanosti v malých podnicích a o jejím vývoji.
- **Městské úřady a obecní úřady** (stavební úřady, matriky, životní prostředí, kultura, školství, doprava, územní plánování, živnostenský úřad).
- **Krajské úřady** (regionální rozvoj, územní plánování, životní prostředí, kultura, doprava, zdravotnictví, sociální oblast, živnostenský úřad, školství).
- **Pozemkový fond**
- **Katastrální úřad**
- **Český hydrometeorologický ústav**
- **Informační a poradenské středisko pro místní kulturu**
- **Okresní hospodářské komory**
- **Ústav zdravotnických informací a statistiky**

- **Ústav pro hospodářskou úpravu lesů**
- **Zemědělská a vodohospodářská správa**
- **Správa povodí toků**
- **Český ekologický ústav**
- **Agentura ochrany přírody a krajiny**
- **Ústav územního rozvoje**
- **Ústav pro informace ve vzdělávání (ÚIV)**
- **Vysoké školy (výzkum)**
- **Místní podniky, správci a majitelé technické infrastruktury** – mají k dispozici individuální data, jinde nedostupná. Většina z těchto institucí není povinna poskytovat jakékoliv údaje a záleží jen na jejich vstřícnosti.
- **Vlastní šetření v terénu a dotazníková šetření** - mnohdy je nutné doplnit chybějící nebo nedostupná data vlastním šetřením v terénu. Tato forma je časově a organizačně velmi náročná.
- Nedílnou součástí systému tvoří geografický informační systém, který umožňuje přehledné grafické zobrazení dat a informací o tomto území. Výstupy ze systému je možné získat na www.risy.cz.
- Vhodným zdrojem dat o obcích a dat z průběžné evidence je možné získat na portálu veřejné správy www.portal.gov.cz v rubrice kraje.

➤ Příloha č. 4. Závěry, poznatky a časté chyby, monitorované při hodnocení vybraných strategických rozvojových dokumentů mikroregionů

Analytická část

• **Situační analýza**

Nejčastější identifikované chyby a problémy

- Situační analýza je jednostranně zaměřená pouze na složky přírodního prostředí, nebo naopak jen složky socioekonomické. Taková analýza potom není komplexní, avšak na ni navazující dokument je mnohdy jako komplexně zaměřený prezentován. Struktura analytické části nemusí být u dokumentů zcela jednotná a předepsaná struktura striktně dodržována, musí však obsahovat všechny potřebné složky prostředí.
- V některých případech jsou za analýzy označovány pouhé souhrny podkladových dat bez jakéhokoliv náznaku analytických prací.
- Analýzy jsou provedeny pouze za jednotlivé obce. Analýzy za mikroregion jako celek chybí a mnohdy chybí i souhrn podkladových dat k provedení analýz v sumarizované podobě za mikroregion.
- U jednotlivých částí situační analýzy chybí zpracovaný dílčí závěr v bodech. Takto zpracovaný závěr je vhodný jako podklad pro SWOT analýzu.
- Textová část situační analýzy není doplněna odpovídajícími grafy, kartogramy a kartodiagramy, nebo ne v dostatečném množství a kvalitě.

• **SWOT analýza**

Nejčastější identifikované chyby a problémy

- SWOT analýza není v souladu s metodikou EU (má být zpracovaná jako souhrnná, řazená podle jednotlivých složek). Tato metodika je dodržena rovněž v případě krajských dokumentů. Za chybu je tedy považováno řazení podle jednotlivých složek situační analýzy, nebo podle jednotlivých skupin zařazených do tematických oblastí (např. hospodářství a trh práce, lidské zdroje, rozvoj venkova a zemědělství, infrastruktura, životní prostředí, rekreace a cestovní ruch, vnitřní a vnější vztahy).
- U SWOT analýzy není správně odlišena vnitřní a vnější analýza. Z vnitřní analýzy vyplývají silné a slabé stránky mikroregionu a z vnější analýzy příležitosti a hrozby.
- Neúměrně obsáhlý výčet silných a slabých stránek, což vede k odvedení pozornosti od podstatného při formulaci návrhové části.

- **Problémová analýza a stanovení odvětvových, sektorových a územních disparit**

Nejčastější identifikované chyby a problémy

- Problémová analýza není většinou příliš kvalitně zpracována, nebo je v textu obsažena jen kuse a nesystematicky.
- Identifikace odvětvových, ale zejména územních disparit se jeví jako velký problém.

Návrhová část:

- **Souhrnná strategická vize rozvoje mikroregionu, strategické cíle, priority rozvoje, opatření**

Nejčastější identifikované chyby a problémy

- Stanovení souhrnné strategické vize rozvoje mikroregionu je většinou formulováno výstižně, nevhodné jsou někdy dlouhé a příliš složité slovní formulace.
- Strategické cíle jsou vesměs formulovány velmi výstižně a kvalifikovaně, v některých případech je velké množství cílů.
- Strategické směry rozvoje jsou pravděpodobně pro zpracovatele hůře uchopitelné a často nejsou obsaženy vůbec.
- V některých případech jsou zaměňovány cíle a směry rozvoje.

Vzhledem k velmi špatné uchopitelnosti pojmu směry rozvoje a k častým chybám při jejich stanovení a práci s nimi v posuzovaných dokumentech, nejsou v návrhu metodiky SRD mikroregionů definovány a není s nimi pracováno.

- **Zpracování finančního rámce strategie:**

Nejčastější identifikované chyby a problémy

- Zpracování finančního rámce je slabinou rozvojových dokumentů mikroregionů. Finanční rámec buď zcela chybí, nebo jeho struktura a zpracování není vyhovující.
- Jsou stanoveny pouze potenciální zdroje financování, nebo rozpočet u jednotlivých projektů.

Návaznost konkrétních projektů:

Z hlediska financování je nezbytná připravenost konkrétních projektů k zabezpečení jejich realizace. Přílohou rozvojové strategie má tedy být návrh konkrétních projektů, včetně časového harmonogramu jejich zpracování.

Nejčastější identifikované chyby a problémy

- Na rozvojové dokumenty navazují vesměs konkrétní projekty. Jejich zpracování a návaznost na cíle a priority rozvoje je většinou na dobré

úrovni. V řadě rozvojových dokumentů jsou projekty propracovány do podoby projektových fiší. V některých případech je součástí rozvojového dokumentu jen jejich výčet bez dalšího rozpracování.

Obecné závěry z hodnocení strategických rozvojových dokumentů mikroregionů:

- Lépe jsou vesměs zpracovány ty SRD mikroregionu, které si mikroregiony zadaly ke zpracování u odborné firmy, která se zabývá zpracováním dokumentů dlouhodobě a má v této oblasti větší zkušenosti. Jedná se zejména o provedení samotných analýz a jejich vyhodnocení a schopnost formulování závěrů a cílů rozvoje. Rovněž grafické vyjádření formou kartogramů, kartodiagramů a grafů je u těchto zavedených firem kvalitně zpracováno a má velkou informační a vypovídací hodnotu. U těchto dokumentů je také patrná větší návaznost na dokumenty vyššího řádu. Nezbytné je však i v tomto případě zapojení místních subjektů, znalých velmi podrobně místních poměrů.
- Analytická část je v mnoha případech u posuzovaných dokumentů jen souhrn podkladů, bez vlastních analýz, nebo je provedena analýza jen za jednotlivé obce mikroregionu a ne za mikroregion jako celek.
- V některých případech chybí doplnění dokumentu o grafy a kartogramy a další názorná grafická vyjádření.
- V případě některých dokumentů jsou zaměňovány cíle a směry rozvoje.
- Není rozlišena vnitřní a vnější analýza u SWOT analýzy, nemohou být potom ani správně odlišeny silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby mikroregionu.
- Finanční rámec často úplně chybí, nebo je velmi stručný a obsahuje jen výčet potenciálních zdrojů bez konkrétních rozpočtů.
- U většiny dokumentů je patrná návaznost na rozvojové záměry kraje. Převážná část navržených strategických cílů a priorit navržených v rámci SRD mikroregionu odpovídá strategickým cílům krajským, byť jinak formulovaným a v odlišném pořadí.
- Naopak některé ze směrů a aktivit krajského dokumentu nemají logicky u mikroregionů ekvivalent, neboť se jedná o územně nesrovnatelný celek, který navíc nemá odpovídající ekonomické a přírodní podmínky pro naplnění některých cílů, směrů a aktivit krajské strategie.
- Není jasně stanovený a popsáný systém implementace dokumentu, nebo tato fáze zcela chybí.
- Není vytvořen systém ukazatelů a rozpracován systém vyhodnocování SRD mikroregionu.
- SRD mikroregionu v některých případech není vyvážený, převažuje objemově analytická část nad návrhovou.

➤ Příloha č. 5. SWOT ANALÝZA- příklad

Strategie rozvoje mikroregionu Letovicko



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

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

Použité pojmy:

Cílová skupina – fyzické a právnické osoby, které mohou žádat o dotaci a v případě jejího získání se stát příjemci dotace. Cílová skupina je konkrétně vymezená v jednotlivém programu, je dotčena realizací projektu a má z něj užitek (účastníci rekvalifikačních kurzů, turisté, etnické menšiny, podnikatelé apod.).

Disparity - disparity definujeme jako rozdílnost resp. nerovnost znaků, jevů, či procesů, jejichž identifikace a srovnání má nějaký racionální smysl.

EIA (Environmental Impact Assessment) - Posouzení vlivu na životní prostředí – u vybraných projektů je nutné mít zpracovanou tzv. studii EIA - posouzení vlivu projektu na životní prostředí - viz zákon č. 100/2001 Sb., v novelizovaném znění zákon č. 93/2004 Sb. Základním významem EIA je zjistit, popsat a komplexně vyhodnotit předpokládané vlivy připravovaných záměrů (staveb, činností a technologií) na životní prostředí a formulovat tak opatření ke zmírnění negativních vlivů na životní prostředí. Tímto má být podpořeno zakotvení politiky ochrany životního prostředí do rozhodovacího procesu o realizaci investičních projektů. Pokud je EIA povinně součástí projektové žádosti, je to specifikováno v textu výzvy a v Příručce pro žadatele.

Ex-ante hodnocení (předběžné hodnocení), jehož účelem je poskytnout základnu pro přípravu plánů rozvoje, pomoci a programového dodatku, jejichž je součástí. Hodnocení zahrnuje analýzu silných a slabých stránek a potenciálu členského státu, příslušného regionu a sektoru. Obsahuje hodnocení souladu strategie a vybraných cílů, včetně demografických trendů a očekávaného dopadu plánovaných priorit, kvantifikaci jejich specifických cílů ve vztahu k výchozí situaci tam, kde je to možné. Poskytuje prvotní závěry o tom, zda otázky rozvoje byly správně určeny, zda navržená strategie a úkoly jsou relevantní, zda existuje soulad se strategií rozvoje kraje, zda jsou očekávané dopady realistické atd.

Implementace dokumentu - implementace má více rovin. V první řadě jde o vymezení struktury a povinností subjektů odpovědných za realizaci SRD mikroregionu. Dále zahrnuje soubor činností a postupů při samotné realizaci SRD mikroregionu a projektů (informace a publicita, výběr projektů, věcná a finanční kontrola). Proces implementace SRD mikroregionu navazuje na proces programování. U implementace programu se jedná o strukturu, ve které jsou jasné stanoveny odpovědnosti zúčastněných orgánů za jednotlivé etapy životního cyklu projektu.

Indikátory (ukazatele) - indikátory slouží pro monitorování průběhu a výsledku realizace dokumentu (projektů) vzhledem ke stanoveným cílům. Seznam sledovaných indikátorů stanovuje zpracovatel dokumentu. Každý žadatel o finanční podporu je povinen v rámci žádosti o podporu doložit monitorovací ukazatele

projektu a zejména uvést kvantifikaci vybraných indikátorů. Monitorovací ukazatele projektu budou následně uvedeny ve smlouvě o financování a budou mít klíčový význam při hodnocení realizace projektu.

Monitorování - zkoumání výsledků realizace programu, dosažení cílů.

Dotiční program – program zaměřený na realizaci cílů a priorit SRD mikroregionu. Jeho prostřednictvím jsou poskytovány prostředky z rozpočtu, a to formou dotace.

Projekt – navrhovaný souhrn činností zaměřených k uskutečnění konkrétní priority SRD mikroregionu. Jedná se o možnost získání dotace v rámci určitého vyhlášeného programu.

Projektová fiše - dokument uvádějící podrobnosti konkrétního projektu, který má být realizován v rámci určitého programu. Obsahuje podrobnosti o zabezpečení projektu, o cílech projektu, vztahu projektu ke konkrétním prioritám rozvojové strategie a zdrojům financování, základní informace o projektu a jeho zdůvodnění, související aktivity, očekávané výsledky, prostředky k jeho dosažení podle plánu realizace a plateb.

Subsidiarita - vychází z požadavku, aby veškerá rozhodnutí byla přijímána co nejbližše občanům – co lze provést na regionální úrovni, nebude se provádět na úrovni EU.

Udržitelný rozvoj - Mezi hlavní cíle udržitelného rozvoje patří zachování životního prostředí dalším generacím v co nejméně pozmeněné podobě při zajištění potřeb současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích.

Mezi hlavní cíle trvale udržitelného rozvoje patří zajištění rovnováhy mezi třemi základními pilíři - sociálním, ekonomickým a environmentálním.

S udržitelným rozvojem souvisí **Lipska charta o udržitelných evropských městech**, která je aplikací přístupů a metod, vedoucích reálně k udržitelnému rozvoji měst ve všech jejich aspektech - ekonomických, sociálních a ekologických, založených na principu aktivního zapojení zainteresovaných partnerů do procesu strategického plánování.

Ze zásad udržitelného rozvoje a optimálního využívání potenciálu území vychází rovněž **Aalborská charta**.

Místní Agenda 21 (MA21) - je programem konkrétních obcí, měst, regionů, který zavádí principy udržitelného rozvoje do praxe při zohledňování místních problémů. Je tvořen za účasti a ve spolupráci s občany a organizacemi a jeho cílem je zajištění dlouhodobě vysoké kvality života a životního prostředí. Každý místní úřad by měl přijmout Místní Agendu 21. Programy, politika a právní normy vypracované místními úřady k dosažení cílů místní Agendy 21 mohou být přizpůsobeny

schváleným místním programům. Strategie mohou být také použity jako podpora žádostí pro lokální, národní, regionální a mezinárodní fondy.

Posouzení rozvojové strategie z hlediska jejího vlivu na životní prostředí

V případě, že rozvojová strategie mikroregionu bude zpracována a projednána ve smyslu předložené metodiky, pak tento dokument nutnosti strategického posuzování vlivů na životní prostředí dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, nepodléhá.

Literatura:

- GALVASOVÁ, Iva a kol. *Strategie rozvoje mikroregionu Vranovsko*. Brno: GAREP, 2005. 207 s.
- GALVASOVÁ, Iva a kol. *Strategie rozvoje mikroregionu Letovicko*. Brno: GAREP, 2005. 201 s.
- HUŠEK, Zdeněk, ŠUSTA, Marek, PŮČEK, Milan. *Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru*. Informační středisko Národní politiky jakosti, Praha, 2006. Dostupné www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=P%C5%AF%C4%8Dek&dostu.
- KAŠPAROVÁ, Ludmila, PŮČEK, Milan a kol. *Kohezní politika: Osídlení v České republice*. Brno: Ústav územního rozvoje, 2009. Dostupné na <http://www.uur.cz/default.asp?ID=3178>
- LABOUNKOVÁ, Vladimíra a kol. *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů*. Brno: Ústav územního rozvoje, 2004. Nestr.
- PERLÍN Radim, BIČÍK Ivan. *Strategický plán mikroregionu - metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. Praha: Univerzita Karlova, 2006. 109 s.
- PŮČEK, Milan, OCHRANA, František. *Smart Administration (Chytrá veřejná správa)*. Praha, 2009. Dostupné na www.mmr.cz .
- VYSTOUPIL Jiří, KUNC Josef, HOLEŠINSKÁ Andrea, ŠAUER Martin. *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů v cestovním ruchu*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 2007. 113 s.
- ŠKRABAL, Ivo, NUNVÁŘOVÁ, Svatava, NOVÁK, Josef, TŘEBÍCKÝ, Viktor. *Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů*. Přerov, 2006. 182 s.
- *Metodika tvorby lokálních rozvojových strategií*. Ústí nad Labem: Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, [2005?] 47 s.
- *Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů*. Hradec Králové: Civitas per Populi, 2006. 81 s.
- *Program rozvoje kraje (PRK). Metodická příručka*. Praha: Agentura pro regionální rozvoj, 2000. 114 s.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. In *Portál veřejné správy České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2008 [cit. 2008-05-02]. Dostupné z <http://portal.gov.cz>
- *Systémové a metodické aspekty tvorby strategií rozvoje regionů (VÚSC) České republiky*. Most: DHV, RRA Most.
- *Metodika zpracování regionálních operačních programů a společného regionálního operačního programu na léta 2004 – 2006*. DHV.

- *Metodika posuzování vlivů regionálních rozvojových koncepcí na životní prostředí.* Praha: Ministerstvo životního prostředí.
- *Metodický pokyn k Integrovanému plánu rozvoje města (IPRM)* (dostupné na <http://www.mmr.cz/metodicky-pokyn-k-iprm>). Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- *Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů.* Pardubice: MMR, PRA, Univerzita Pardubice ESF, CEP.
- BROTÁNEK, Aleš, TŮMA, Miroslav, PLOS, Jiří: *Odpovědné (územní) plánování správy venkovských obcí a mikroregionů.* Libčeves: ŠOV, 1998.
- *Metodika pro Místní agendy 21 v České republice.* Praha: Český ekologický ústav, 2003.
- *Sedm kroků k zapojení veřejnosti.* Praha: Agora, 2002.

Autoři: Vladimíra Labounková, Milan Půček, Ludmila Rohrerová a kolektiv

Název: Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů

Vydavatel: Ústav územního rozvoje

Tisk: Grafex – Agency, s.r.o.

Náklad: 500 výtisků

Vydání: První

Rok vydání: 2009

Neprodejná publikace

ISBN: 978-80-87318-02-7

