

# Regional Strategic Planning

Tomáš Šulák

**Abstract:** *The article deals with a detailed description of strategic planning for regional development, its importance, requirements, and recommendations for its creation based on experience from processing the LEADER strategic plans in MAS Moštěnka Partnership and MAS Moravská cesta. The article can serve both future and already existing regional partnerships as a guide for creating such strategies. The article includes the three basic parts of processing strategies for development: the analytical, the strategic and the implementation. The analytical part introduces the situation and SWOT analysis as the basic tools of a preparatory stage of any project cycle. The strategic part offers recommendations from the field of current processing of the plans for development; i.e. articulating visions, priorities, specific measures, and activities which serve to meet the targets set; it also includes recommendations for creating a hierarchical umbrella structure of integrated strategies for the development. The implementation part mainly provides advice in the area of organization structure. The article is supplemented with numerous visual examples, recommendations for setting up financial plans, linking priorities and choosing monitoring indicators or organizing brainstorming workshops.*

**Keywords:** *strategic planning, urban development, regional development, MAS*

## Úvod

Strategické plánování je proces, který umožní efektivní řízení rozvoje kterékoliv společnosti (místní organizace, obec, mikroregion, MAS-region, správní obvod, kraj,

stát, Evropská unie). Směr rozvoje je dán celkovou vizí, prioritami a konkrétními střednědobými i dlouhodobými strategickými cíli. Strategický plán stanoví cíle, termíny a cesty, jak cílů dosáhnout.

Strategické plánování je nezbytné všude, kde se jedná o činnost trvající delší dobu – tedy nejde o jednorázový výkon, kde je s touto činností spojen příjem a výdej peněz.

## 1. Strategické plánování rozvoje – proč je potřebné a k čemu slouží

Základním prostředkem rozvoje venkova je strategické plánování udržitelného rozvoje ve venkovských regionech. Strategický plán rozvoje regionů (DSO, MAS) vychází z principů programování, a provádí se kvůli potřebě reagovat na současné možnosti a potřeby rozvoje území v součinnosti s uplatňovanými politikami. Strategický plán by měl splňovat evropské parametry rozvojových dokumentů (viz např. Wade and Rinne 2011; Ramniceanu and Ackrill 2007) včetně zakotvení principů trvale udržitelného rozvoje a navazovat na nové rozvojové dokumenty vyšších územních celků.

Strategický plán rozvoje je koncepčním dokumentem, který popisuje klíčové jevy, hodnotí je a navrhuje k nim dlouhodobé cíle a opatření, jejichž realizace by měla vést k pozitivnímu rozvoji daného území (Jurgens 1993; Moulaert 2003), k růstu místní ekonomiky, k rozvoji sociálně-společenských a kulturních aktivit, ochraně životního prostředí apod.

Strategie rozvoje vede ke koordinaci činnosti uvnitř regionu tak, aby se řešily problémy, které jsou společné pro více obcí regionu. Je dokumentem, který vychází ze znalosti daného území, mapuje jeho zdroje a usiluje o maximalizaci rozvojových aktivit. Východiskem při přípravě strategie je vědomí, že užití finančních, materiálních i lidských zdrojů je limitováno a je třeba jejich využití naplánovat tak, aby region z jejich mobilizace čerpal co největší užitek. Strategie rozvoje je podkladem pro kvalifikované rozhodování orgánů regionu a pomůckou pro efektivní a udržitelnou spolupráci obcí v rámci regionu.

Proces plánování rozvoje by měl obsahovat řadu na sebe navazujících postupných kroků, které by měly dát odpověď na otázku, co lze vlastně považovat za společný směr rozvoje. (např. Kachaner et al. 2016; Nelson 2008 a další) Proces plánování rozvoje venkovských regionů je třeba mít co nejvíce otevřený veřejnosti a usilovat o společnou shodu účastníků. Do rozvoje území je nutné zapojit v maximální míře širší i odbornou veřejnost. Díky zapojení veřejnosti je vytvořen potenciál pro formulaci co nejkonkrétnějších, reálných a potřebných rozvojových projektů, které povedou k postupnému budování partnerské sítě subjektů ziskové i neziskové sféry.

Nezbytným předpokladem kvalitního strategického plánování je zajištění odpovídajících investic a externích finančních prostředků na jednotlivé formulované prioritní oblasti, opatření a projekty. Proces strategického plánování rozvoje regionu probíhá ve třech po sobě následujících fázích – analytické, strategické a implementační. Jednotlivé části jsou na sebe logicky navázány a tvoří integrovaný celek.

Finální strategický dokument by měl vést k nastartování dlouhodobých procesů ke zlepšení životního prostředí a podmínek života v regionu. Bude vodítkem pro projekty obcí, podnikatelského sektoru a spolků či zájmových organizací při společném úsilí o rozvoj území a zlepšení života jeho obyvatel. Strukturovaný strategický plán je také podmínkou pro získání dotací z místních, regionálních, národních, kraj- ských a evropských fondů.

„Úskalím strategického plánování je tzv. expertní zpracování strategií rozvoje, kdy do procesu plánování není zapojena veřejnost. Strategie se díky tomu stává pouze snůškou nereálných představ zpracovatele, několika „vyvolených starostů“. Kvalitně zpracované strategie se tak stávají pouze formálním dokumentem, který skončí kdesi v „šuplíku“ a nedochází k jeho reálnému naplňování a průběžné revizi.“

Strategické plánování by mělo být nástrojem, který umožní komplexně připravit region na udržitelný rozvoj území. Strategie místního rozvoje je ucelený soubor operací, který slouží pro plnění místních cílů a potřeb prováděných v rámci partnerství na náležité úrovni (Program rozvoje venkova 2007).<sup>1</sup>

## 2. Jak strategicky plánovat rozvoj regionů? (strategie jako dokument)

Dokument se skládá ze tří hlavních částí. První (analytická) část obsahuje souhrnou situační analýzu a SWOT analýzu sledovaného území. Druhá část je návrhová (strategická) a definuje vizi, cíle, prioritní směry rozvoje, opatření k naplnění priorit a aktivity, které jsou základním stavebním kamenem na cestě k cíli. Formulování cílů a priorit musí vycházet z představ konkrétních projektových záměry subjektů v regionu, tj. veřejné správy (obcí), podnikatelské sféry a neziskového sektoru (spolku, sdružení, NNO). (Allison and Kaye 2005) Třetí část – implementační – popisuje formou akčního plánu konkrétní aktivity a projekty určené k realizaci v konkrétním kratším období a také management řízení strategie.

### Členění strategického dokumentu (integrované strategie rozvoje regionu)

#### Analytická část

- Situační analýza (audit zdrojů)
- SWOT analýza

## Strategická část

- Vize
- Priority
- Opatření
- Aktivity

## Implementační část

- Akční plán
- Projektové záměry (databáze)
- Management řízení

## 2.1 Analytická část

### 2.1.1 Situační analýza

Situační analýza je text, jehož cílem je komplexně zmapovat dané území. Kvalitní popsaní stavu je východiskem pro správné stanovení strategických směrů a cílů. Většinou se jedná o kombinaci „tvrdých“ dat a mírně hodnotícího stylu. Každá kapitola má svůj vlastní závěr, ve kterém je zdůrazněno to nejdůležitější v dané oblasti (největší problémy, největší potenciál, výjimečnost atd.). Optimální rozsah je 30 až 40 stran (o situační analýze a dalších využitelných metodách viz Petruš 2013: kap. 5).

#### Možná struktura:

- a) Dosavadní koncepční dokumenty a jejich shrnutí.
- b) Poloha a přírodní podmínky (vymezení regionu, poloha, geomorfologické podmínky, geologické podmínky, hydrologické podmínky, klimatické podmínky, pedologické podmínky, biogeografické podmínky, využití krajiny atd.).
- c) Obyvatelstvo a osídlení (demografický vývoj, struktura obyvatelstva, socioekonomická úroveň, sídla, sídelní síť a struktura osídlení, urbanistická struktura, regionální vazby sídel, rozvojové póly a osy, bytový fond a bytová výstavba atd.).
- d) Občanská vybavenost (obchody a služby, školství, zdravotnictví, sociální péče, kultura, sport a rekreace, úřady a instituce, spolky a neziskové organizace atd.).
- e) Doprava a technická infrastruktura (charakteristika dopravní sítě, dopravní osy, významné uzly, dopravní obslužnost, elektrická energie, voda, plyn, teplo, komunikační síť, odpadové hospodářství atd.).
- f) Ekonomika (ekonomická výkonnost, struktura ekonomické základny, zaměstnanost, odvětvová struktura – průmysl, zemědělství, stavebnictví, cestovní ruch, služby, trh práce, nezaměstnanost, majetek obcí a náklady na jeho správu, městské a obecní rozpočty, dotace a příjmy na osobu atd.).
- g) Životní prostředí (voda, ovzduší, půda, hluk, zátěže, hlavní znečišťovatelé prostředí, chráněná území, ekologická stabilita krajiny, předpoklady trvale udržitelného rozvoje atd.).

## Příklad 1

Situační analýza bude popisovat a obsahovat následující komponenty, které budou obsahovat srovnání území s úrovní krajskou a národní:

### a) Dosavadní koncepční dokumenty a jejich shrnutí

### b) Charakteristika území

Např. Poloha a přírodní podmínky, krajinné a kulturní zajímavosti, geomorfologické podmínky, geologické podmínky, hydrologické podmínky, klimatické podmínky, pedologické podmínky, biogeografické podmínky, využití krajiny

### c) Obce a rozloha

Např. Přehled obcí, úřady, vznikání obcí, sídelní struktura, obce podle velikosti, obce podle počtu obyvatel, obce podle rozlohy území, obce v územním srovnání s vyššími celky, správní obvod v územním srovnání s obvodem Moravskoslezského kraje, majetek obcí a náklady na jeho správu, městské a obecní rozpočty, dotace a příjmy na osobu apod.

### d) Složení obyvatelstva

Např. vývoj počtu obyvatel, obyvatelstvo a migrace, srovnání demografických údajů území MAS, okresu, kraje a ČR, věková struktura obyvatelstva, index stáří, strom života, srovnání věkové struktury na území MAS, okresu, kraje a ČR, obyvatel podle pohlaví a rodinného stavu, vzdělanostní struktura, srovnání vzdělanostní struktury ORP, okresu, kraje a ČR

### e) Ekonomické ukazatele

Např. ekonomicky aktivní obyvatelstvo, trh práce podle odvětví, srovnání pracovních odvětví území MAS, okres, kraj a ČR, zemědělské podnikání, dojížděka do zaměstnání a škol, srovnání vyjížděky z obcí na území MAS, okresu, kraje a ČR, dojíždění do zaměstnání, podnikání, nezaměstnanost, srovnání nezaměstnanosti na území MAS, v okrese, kraji a ČR, platy

### f) Sociální charakteristika mikroregionu

Např. národnostní složení, náboženské vyznání, srovnání náboženského vyznání na území MAS, v okrese, kraji a ČR; školství, sociální služby, zdravotnictví, kultura, sport a rekreace, úřady a instituce, spolky a nevládní neziskové organizace apod.

### g) Krajina a infrastruktura

Např. využití půdy, srovnání druhů pozemků, domovní a bytový fond, technická vybavenost, elektrická energie, voda, plyn, teplo, komunikační sítě, odpadové hospodářství aj.

### h) Doprava

Např. silniční komunikace, železnice, místní doprava, popis stávajícího stavu, kritická místa a bezpečnost silničního provozu

### i) Životní prostředí

Např. voda, ovzduší, půda, hluk, zátěže, hlavní znečišťovatelé prostředí, chráněná území, ekologická stabilita krajiny, územní předpoklady trvale udržitelného rozvoje a další

## Příklad 2

### Struktura situační analýzy MAS – Partnerství Moštěnka:

- a) Základní charakteristika území
- b) Poloha a rozloha
- c) Velikostní struktura obcí

- d) Správní členění a úřady
- e) Přírodní podmínky
- f) Druhy pozemků
- g) Populační vývoj
- h) Věková struktura obyvatel
- i) Vzdělanostní struktura obyvatel
- j) Struktura ekonomické základny (ekonomická situace)
- k) Trh práce a nezaměstnanost
- l) Turistické zajímavosti a kulturní památky
- m) Rozpočty obcí a dotace
- n) Infrastruktura obcí (technická a společenská)
- o) Spolkový život a neziskové organizace
- p) Přehled partnerů
- q) Srovnání s vyššími celky, sítě MAS
- r) Tabulková část

### 2.1.2 SWOT analýza

SWOT je metoda celkového určení pozitivních a negativních stránek mikroregionu. (Petrůj 2013: 41–44) Je tvořena formulací čtyř částí:

- **S**trengths – silné stránky
- **W**eakness – slabé stránky
- **O**pportunities – příležitosti
- **T**hreat – ohrožení území mikroregionu

Silné a slabé stránky jsou zpravidla vnitřní aspekty území mikroregionu. Příležitosti a ohrožení jsou faktory vnější, které nepodléhají přímému vlivu mikroregionu. Strategie rozvoje bude řešit problémy obsažené ve slabých stránkách, za využití silných stránek (předností) s ohledem na příležitosti a ohrožení rozvoje mikroregionu.

SWOT analýza je způsob, jak komplexně popsat a hlavně zhodnotit dané území. Nejprve se pomocí brainstormingu formulují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Poté jsou tyto formulace upraveny a vyhodnoceny (v rámci pracovních skupin).

**A)** Rozdělení SWOT analýzy je možné do několika základních oblastí. Například následující čtyři oblasti umožňují popsat území:

- Hospodářský rozvoj
- Infrastruktura
- Lidské zdroje
- Rozvoj území

Pro tyto oblasti jsou určeny následující kategorie:

- **Silné stránky:** výrazná pozitiva regionu v dané oblasti
- **Slabé stránky:** výrazná negativa regionu v dané oblasti
- **Příležitosti:** způsoby eliminace slabých stránek nebo rozvoje silných stránek
- **Ohrožení:** možné překážky pro realizaci příležitostí nebo ohrožení silných stránek

B) Druhým přístupem je zpracování jedné SWOT analýzy pro všechny tematické oblasti dohromady.

C) Třetím přístupem, vhodným zejména při aktualizaci či evaluaci strategie, je rozčlenit SWOT analýzu podle osvědčených prioritních oblastí.

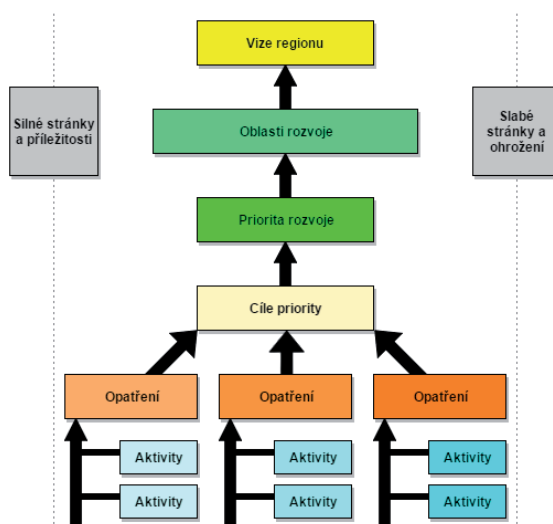
Například pokud se připravuje Strategický plán Leader, je vhodné udělat SWOT analýzu společnou pro všechny oblasti a v integrované strategii rozdělit podle oblastí.

## 2.2 Strategická (návrhová) část

Je tvořena těmito komponenty:

- Vize
- Oblasti rozvoje (možnost)
- Priority
- Opatření
- Aktivity

Graf 1: Schéma návrhového řešení strategie



Zdroj: Autor

### 2.2.1 Vize

Vize je obecnou formulací konečného stavu (tzn. jak by měl region vypadat po realizaci opatření stanovených ve strategii). Většinou má podobu delšího souvětí. Přestože se jedná o obecnou proklamaci, je její formulace velmi důležitá. Ukáže se zde, jakým směrem se hodlá region orientovat (např. cestovní ruch, intenzivní průmyslová výroba, masivní nová výstavba apod.).

Někdy může být formulování vize doprovázeno vydefinováním určitého motta, které jasně a úderně charakterizuje daný mikroregion.

#### Příklad formulace vize 1

##### **(Mikroregion Litovelsko ve Strategii rozvoje na období 2007–2013):**

*„Mikroregion je místem, kde se cítíme doma a kde jsou zajištěny základní životní podmínky. Snažíme se o udržení a návrat mladých lidí na vesnici a o důstojný i aktivní život seniorů. Podporujeme kvalitní sociální a zdravotní služby i rozvoj školství, dále zlepšování podmínek pro podnikání a zemědělství šetrné ke krajině. Litovelsko je region s vysokým turistickým potenciálem a kvalitní infrastrukturou cestovního ruchu. Spolupracujeme s jednotlivými obcemi, podnikateli a NNO na svém rozvoji a využíváme zkušenosti ostatních regionů v ČR i v zahraničí.“*

#### Příklad formulace vize 2

##### **(MAS Moravská cesta ve strategii „Hanáci ke zdraví a prosperitě, 2007):**

*„Moravská cesta je region s vysokým turistickým potenciálem a kvalitní infrastrukturou cestovního ruchu, sítě cyklotras a cyklostezek a obnovených historických památek. Spolupracujeme s jednotlivými obcemi, podnikateli a neziskovými organizacemi na svém rozvoji a využíváme zkušenosti ostatních regionů v ČR i v zahraničí. Region je místem, kde se cítíme doma a kde jsou zajištěny základní životní podmínky a služby, opravené komunikace a další infrastruktura. V obcích je kvalitní zázemí pro činnost místních spolků, které nabízejí kulturní, sportovní a společenské akce, přehlídky a festivaly pro celý region.*

*Snažíme se zlepšovat vzhled obcí i krajiny. Usilujeme o udržení a návrat mladých lidí na vesnici a o důstojný i aktivní život seniorů. Podporujeme kvalitní sociální a zdravotní služby i rozvoj školství ve vesnicích, které bude konkurenceschopné.*

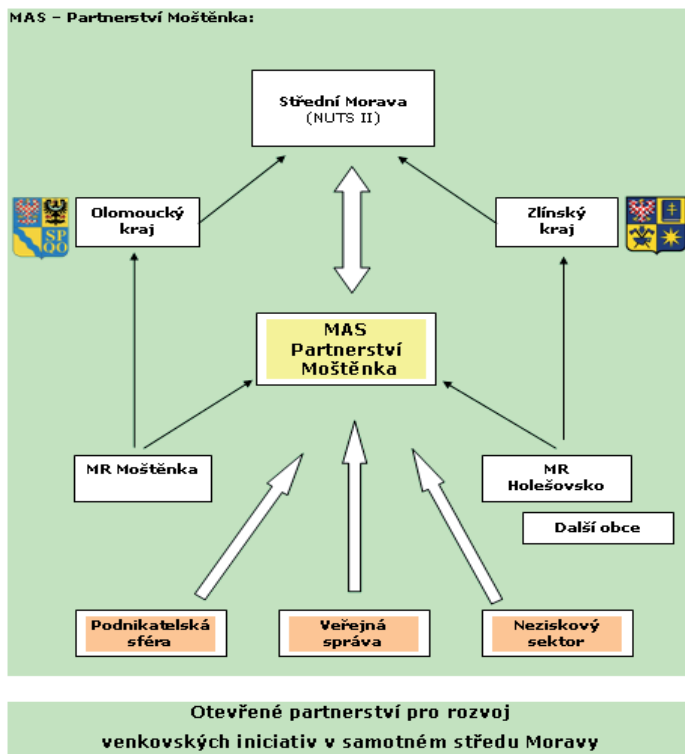
*Region je místem s dobrými podmínkami pro podnikání, které respektuje životní prostředí a zemědělstvím šetrným ke krajině.“*

Ke stanovování vize a ke zdokonalení procesu strategického plánování je možno využít metodu Balanced Scorecard (překládáno např. jako Metoda vyvážených ukazatelů, dále jen BSC). BSC<sup>2</sup> je zaváděna s cílem zlepšit proces strategického plánování organizace. BSC je v první řadě mechanismem k realizaci strategie a až potom nástrojem pro tvorbu strategie. BSC poskytuje rámec převádějící strategii a vizi organizace do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Kombinuje mnoho známých prvků řízení organizace, jako jsou např. cíle, ukazatele nebo plány akcí s novými přístupy ke znázornění strategie, myšlení v perspektivách a rozlišení strategických



a operativních cílů (Horváth and Partners 2002: 17; Žižlavský 2014; Rohm 2008; Petrůj 2013; Kaplan and Norton 1995 a další), čímž je výrazně usnadňováno i vytvoření vize organizace. Balanced Scorecard byla původně vytvářena jako měřicí systém, vyvinula se však do strategického manažerského systému. (Hrabalová et al. 2006) Vize a oblasti, do kterých chce organizace v budoucnu zaměřit svoji pozornost, bývají zobrazeny na jednom schématu, které je srozumitelnější všem zainteresovaným stranám než několikastránkové strategické dokumenty.

Obr. 1: Rámec působnosti MAS (Příklad MAS-PM)



Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka

### 2.2.2 Oblasti rozvoje

Jednotlivé oblasti ve svém součtu kompletně pokrývají veškerou problematiku regionu. Většinou kopírují oblasti použité ve SWOT analýze. V případě potřeby mohou být definovány další oblasti, jejichž řešení je pro daný region specifické a prioritní (např. cestovní ruch, zemědělství, infrastruktura, sociální služby, apod.). Doporučení: stanovit maximálně šest oblastí.

### 2.2.3 Priority

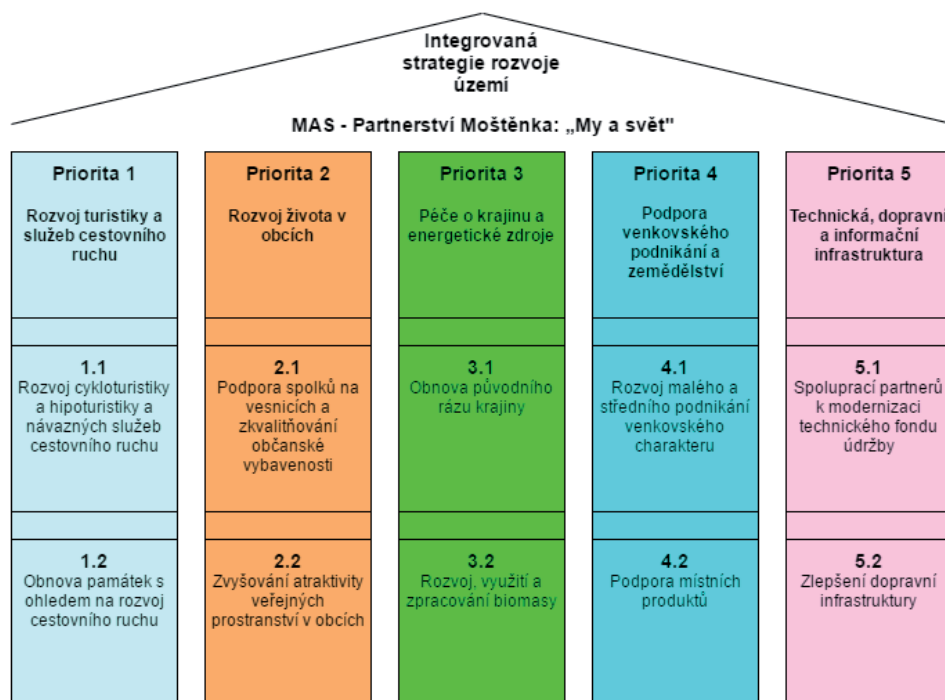
Vymezují pouze několik klíčových směrů rozvoje, které jsou pro rozvoj daného území společné všem nebo většině obcí regionu. Jejich vymezení je důležité pro větší koncentraci úsilí regionu do několika málo oblastí, které mohou přinášet efekty v rozvoji nebo řešení problémů regionu.

#### Příklad priorit 1

**MAS – Partnerství Moštěnka, strategie „My a svět“:**

- a) Rozvoj turistiky a služeb cestovního ruchu<sup>3</sup>
- b) Rozvoj života v obcích
- c) Péče o krajinu a energetické zdroje<sup>4</sup>
- d) Podpora venkovského podnikání a zemědělství<sup>5</sup>
- e) Technická, dopravní a informační infrastruktura
- f) Management rozvoje místního partnerství

Obr. 2: Integrovaná strategie rozvoje území MAS – Partnerství Moštěnka („My a svět“)





Zdroj: MAS – Partnersví Moštěnka; Vlastní zpracování

Integrovaná strategie rozvoje území MAS-PM má podle šesti priorit svůj akční plán, který MAS-PM definovala na začátku roku 2008 na jednání valného shromáždění členů (viz [www.mas-mostenka-cz](http://www.mas-mostenka-cz)), a který při přípravě SPL aktualizovala o hlavní podpořené a připravované záměry.

## Příklad priorit 2

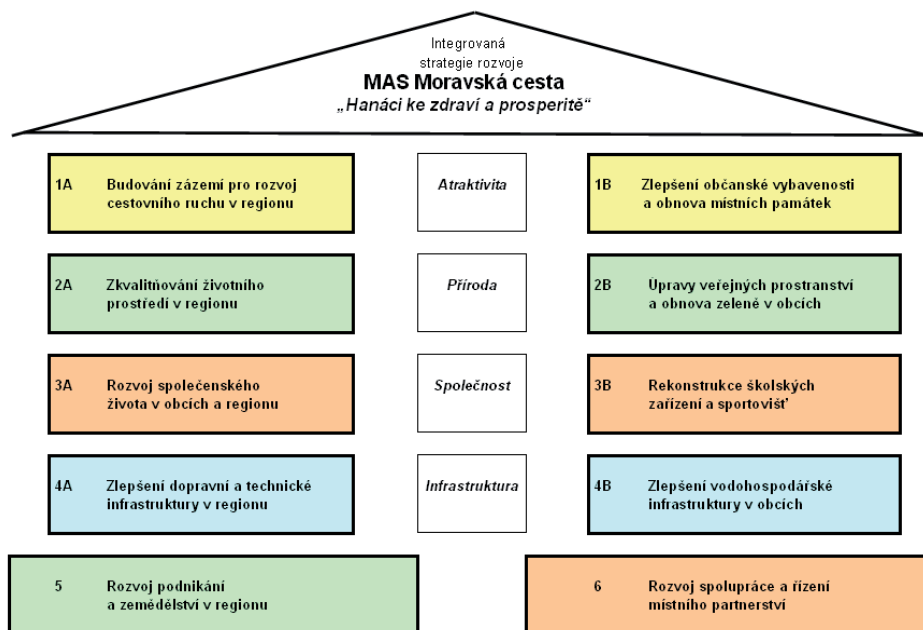
### MAS Moravská cesta: strategie „Hanáci ke zdraví a prosperitě“ (listopad, 2007):

- 1) **A.** Budování zázemí pro rozvoj cestovního ruchu v regionu
- 1) **B.** Zlepšení občanské vybavenosti a obnova místních památek
- 2) **A.** Zkvalitňování životního prostředí v regionu
- 2) **B.** Úpravy veřejných prostranství a obnova zeleně v obcích
- 3) **A.** Rozvoj společenského života regionu
- 3) **B.** Rekonstrukce školských zařízení a sportovišť
- 4) **A.** Zlepšení dopravní a technické infrastruktury v regionu
- 4) **B.** Zlepšení vodohospodářské infrastruktury v obcích
- 5) Rozvoj podnikání a zemědělství v regionu
- 6) Rozvoj spolupráce a řízení místního partnerství

*Oblasti označené jako (B.) jsou zaměřeny na vnitřní rozvoj obcí a místních subjektů*

*Oblasti označené (A.) jsou zaměřeny na rozvoj regionu a meziobecní spolupráci.*

Obr. 3: Integrovaná strategie rozvoje MAS Moravská cesta „Hanáci ke zdraví a prosperitě“



Zdroj: MAS Moravská cesta

## 2.2.4 Cíle priority

Součástí formulování jednotlivých priorit je také formulace dlouhodobých strategických cílů, které stanovují cílový stav, kterého bychom chtěli dosáhnout pro jednotlivé priority. To znamená, že konkretizují obecné priority na úroveň uchopitelných problémů. Cíle specifikují konečné stavy, kterých by mělo být dosaženo realizací strategie. Díky definování cílů je možné využívat měřitelných ukazatelů, pomocí kterých lze vyhodnocovat úspěšnost realizace neboli snahy regionu o uskutečnění svých představ.

## 2.2.5 Opatření

Opatření popisují kroky, kterými lze dosáhnout naplnění strategických cílů. Jedná se o obecné označení aktivit, směřujících k řešení konkrétního problému. Většinou je stanoveno 2 až 5 opatření pro každou priority. Jedná se o jakýsi soubor konkrétních projektů pro každou priority.

## 2.2.6 Aktivity

Každé opatření se skládá z dílčích aktivit, jejichž uskutečnění vede k realizaci opatření. Uskutečnění jednotlivých aktivit zpravidla podléhá určité časové posloupnosti, která je specifikována výběrem jednotlivých aktivit do akčního plánu. K návrhům opatření a ke konkrétním projektům jsou přiřazeny možné zdroje financování. Aktivity by měly být co nejkonkrétnější, aby se strategie stala použitelným dokumentem pro kohokoli, kdo s ním bude později pracovat (manažer mikroregionu atd.).

### Příklad aktivit

#### **Strategie MAS – Partnerství Moštěnka: „My a svět“**

##### **Aktivity**

- 1.1.1 Zpracování kvalitního značení cyklotras, hiposteze a tras pěší turistiky
- 1.1.2 Vytvoření a instalace informačních tabulí u turistických tras
- 1.1.3 Zřízení odpočívadel pro turisty a osázení stojanů pro kola u turisticky exponovaných lokalit
- 1.1.4 Zajištění údržby cyklistických a jiných turistických cest
- 1.1.5 Podpora místních tradičních i nových akcí, které přispějí k zájmu turistů
- 1.1.6 Udržování a propagace kulturních tradic
- 1.1.7 Rozvoj nabídky drobných služeb pro turisty
- 1.1.8 Rozvoj doprovodných služeb agroturistiky
- 1.1.9 Mapování a vytvoření koňských tras s využitím pro hipoturistiku
- 1.1.10 Vytvoření informačních map s přehledem cyklistických tras a hiposteze
- 1.1.11 Prezentace možností místní turistiky na webu a v médiích
- 1.1.12 Vytvoření doprovodných balíčků cestovního ruchu – volný čas, sport

## 2.3 Implementační část

### 2.3.1 Akční plán

Akční plán plní funkci databáze aktivit, konkretizuje předpoklady a finanční náročnost jejich uskutečnění. Součástí je i vymezení osobní zodpovědnosti za uskutečnění aktivity.

Akční plán podléhá pravidelné aktualizaci, která následuje vždy po uplynutí období, na které je akční plán sestaven, a po vyhodnocení dosavadní realizace aktivit. Jedná se tedy o vždy aktuální dodatek ke strategii, ve kterém jsou managementem vybrány projekty, které by měly být realizovány v horizontu jednoho roku.

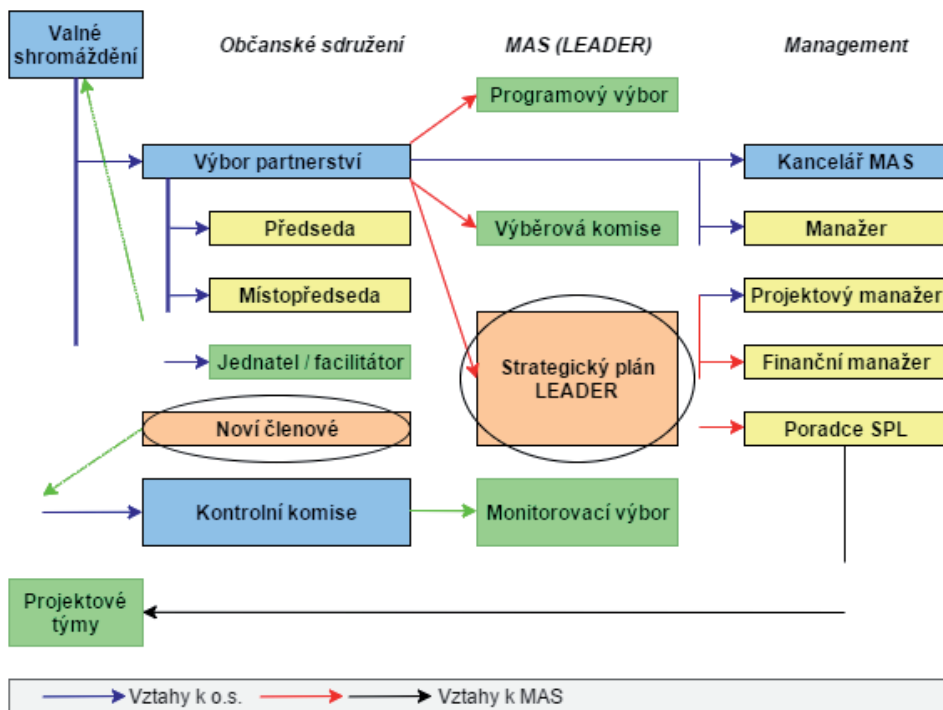
Akční plán by tedy měl obsahovat:

- Název priority/opatření, v rámci které jsou realizovány jednotlivé aktivity.
- Popis aktivit, které se budou realizovat v ročním období.
- Určení odpovědnosti, včetně kontaktů na konkrétní realizátory aktivit.
- Spolupracující subjekty, které je nutné zapojit do realizace aktivit (jedná se např. o konkrétní spolky, podnikatele, úřady či instituce).
- Vymezení předpokládané finanční náročnosti na realizaci jednotlivých aktivit.
- Vyjasnění potencionálních zdrojů na realizaci aktivit (např. názvy programů, grantů či dotací).
- Další specifikace/předpoklady pro realizaci aktivit (přesné vymezení termínu dokončení apod.)

### 2.3.2 Organizační struktura

Ve strategii by měla být popsána struktura organizace a management rozvoje uplatňovaný v regionu, tj. struktura rozhodovací, výkonné složky a určení zodpovědné osoby za monitoring a vyhodnocení plnění strategického plánu rozvoje.

Graf 2: Příklad základního organizačního schématu MAS – Partnerství Moštěnka, 2007–2008



Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka; Vlastní zpracování

### 2.3.3 Systém financování

Systém financování je důležité popsat z hlediska toků financí. Je třeba nacházet finanční zdroje, které povedou k realizaci jednotlivých priorit a opatření a povedou k naplnění cílů strategie regionu. Pro úspěšné zvýšení schopnosti regionu je nutné využívat nejen vlastní zdroje, ale i především vnější finanční zdroje, dotace, zapojení veřejného, soukromého a neziskového sektoru.

### 2.3.4 Vyhodnocování strategie

Hodnocení realizace strategického plánu se odehrává ve dvou rovinách:

- Zjištění, zda výsledky realizovaných aktivit vedou ke stanoveným cílům. Ideální je cíle kvantifikovat, aby zaznamenané tendence v území mohly být poměřovány nějakou cílovou (ideální) hodnotou.
- Monitoring realizace opatření se odehrává po uplynutí aktuálního období akčního plánu, prostřednictvím výroční zprávy mikroregionu. (Výroční zpráva by měla být zveřejněna na internetu a na úředních deskách v obcích. Je sestavována jedenkrát ročně.)

Pro hodnocení úspěšnosti realizace strategických cílů se využívají tzv. programové indikátory – vyčíslitelné ukazatele, které stanoví, jak daleko je skutečnost od cílové hodnoty uvedené ve strategickém plánu. Cíle by měly být jasně definovány, konkrétní a vyčíslitelné.

K monitoringu a vyhodnocování slouží navržená sada indikátorů – hodnocení efektivity managementu mikroregionů.

### 2.3.5 Aktualizace strategie

Měla by reagovat na pozitivní i negativní trendy vývoje v regionu. K pravidelnému hodnocení úspěšnosti naplňování jednotlivých cílů priorit slouží akční plán, sestavený a monitorovaný vždy za uplynulý rok. K „zásahům“ do návrhové části strategie a příslušných analýz by mělo dojít jen za předpokladu úspěšného naplňování zvolených priorit rozvoje, nebo v případě nenadálých změn trendů jednotlivých politik.

## Příklad aktualizace strategie (MAS-PM)



- 2.3. Modernizace škol a podpora aktivit dětí a mládeže na venkově
- 2.4. Zajištění rozvoje bydlení ve venkovských obcích
- 3.3. Zavádění obnovitelných zdrojů energie
- 4.2. Podpora místních produktů

### 3. Příprava „leaderovské“ strategie

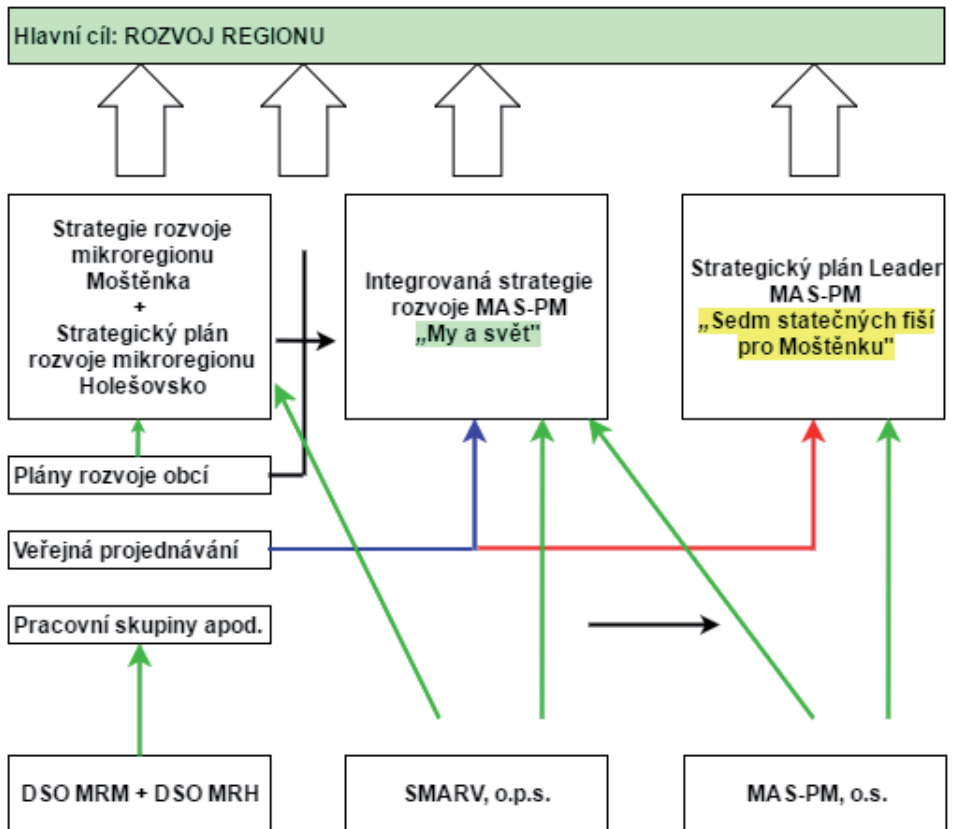
Region (MAS-region, Leader-region, MAS), který se připravuje na využívání finančních prostředků z programu Leader, musí prostřednictvím místní akční skupiny (MAS) zpracovat vlastní rozvojovou strategii dle programu Leader předepsané osnovy. Ty jsou pak prostřednictvím ministerstva zemědělství vybrány a získají podporu. Vybrané MAS poté vyhlásí výzvu (prostřednictvím zpracovaných fichí) k předkládání projektových záměrů v rámci svých strategií a vyberou ty, které doporučí k podpoře.

#### 3.1 Vztah strategií

Strategický plán Leader navazuje na integrovanou strategii rozvoje, která vznikne ve spolupráci veřejné správy, podnikatelské sféry a neziskového sektoru. Při tvorbě této strategie se případně vychází z aktualizace strategie mikroregionu, více mikroregionů, plánů rozvoje obcí apod. Strategie jsou zcela samostatné, ale mohou vést k synergickým efektům v území.



Graf 3: Příklad návaznosti strategií MAS – Partnerství Moštěnka



Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka; Vlastní zpracování

### 3.2 Strategický plán Leader

Strategický plán Leader je zcela novým typem strategie, protože je v něm kladen důraz na partnerství, zkušenosti, spolupráce, organizaci a administrativu. (Wade and Rinne 2011; Ray 2000)

## **Povinná osnova Strategického plánu Leader**

*(ČR: PRV/EAFRD – opatření IV.1.1. Místní akční skupina)*

1. Žadatel/předkladatel SPL
2. Základní údaje o území MAS
3. Zpracování SPL MAS
4. Analýza území MAS
  - 4.1. Hodnocení území
  - 4.2. Zdroje území pro realizaci SPL
5. SWOT analýza
  - 5.1. Vymezení SWOT analýzy
  - 5.2. Metodika SWOT analýzy
6. Strategie
  - 6.1. Priority a cíle
  - 6.2. Způsob dosahování cílů a priorit
  - 6.3. Zapojení inovačních prvků
  - 6.4. Finanční plán
  - 6.5. Integrovaná strategie území (celková strategie)
  - 6.6. Monitoring naplňování cílů SPL
7. Partnerství MAS
  - 7.1. Historie MAS
  - 7.2. Zapojení partnerů do přípravy SPL
  - 7.3. Vztah k obyvatelstvu
  - 7.4. Otevřenost MAS
8. Zkušenosti a spolupráce
  - 8.1. Zkušenosti
  - 8.2. Spolupráce
9. Organizace a zdroje MAS
  - 9.1. Organizační struktura a rozdělení odpovědností
  - 9.2. Zdroje MAS pro činnosti spojené s realizací SPL
10. Administrativní postupy
  - 10.1. Registrace projektů
  - 10.2. Způsob výběru projektů
  - 10.3. Realizační část
  - 10.4. Kontrola činnosti MAS
  - 10.5. Archivace
  - 10.6. Monitoring
  - 10.7. Vyhodnocení SPL (evaluace)
  - 10.8. Propagace MAS
11. Zapojení žen, mladých lidí a zemědělců

**Tab. 1: Bodování SPL**

1. Žadatel/předkladatel SPL	
2. Základní údaje o území MAS	
3. Zpracování SPL MAS	
4. Analýza území MAS	20
5. SWOT analýza	15
6. Strategie	75
7. Partnerství MAS	30
8. Zkušenosti a spolupráce	30
9. Organizace a zdroje MAS	30
10. Administrativní postupy	40
11. Zapojení žen, mladých lidí a zemědělců	30
<b>Celkem</b>	<b>270 bodů</b>

Zdroj: Autor

### 3.3 Fiche

MAS musí podle pravidel PRV stanovit tzv. fiche, neboli soubor okolností k vysázení výzvy pro žadatele. Fiche musejí mít návaznost na SPL.

#### Příklad SPL a Fichí a jejich provázanost u MAS Moravská cesta

A) Strategické cíle MAS v SPL se promítají do vybraných fichí

B) Vybrané 4 fiche, do kterých se promítají priority SPL

C) Přehled vybraných os / opatření / podopatření z PRV pro implementaci ve SPL

*ad A) Strategické cíle MAS v SPL se promítají do vybraných fichí*

Priority SPL	F1	F2	F3	F4
1.A) Budování zázemí pro rozvoj cestovního ruchu v regionu			X	
1.B) Zlepšení občanské vybavenosti a obnova místních památek	X	X	X	
2.B) Úpravy veřejných prostranství a obnova zeleně v obcích	X	X		
3.A) Rozvoj společenského života regionu		X	X	
3.B) Rekonstrukce školských zařízení a sportovišť		X		
4.A) Zlepšení dopravní a technické infrastruktury v regionu	X			
5) Rozvoj podnikání a zemědělství v regionu			X	X
6) Rozvoj spolupráce a řízení místního partnerství	X	X	X	X

Zdroj: MAS Moravská cesta; Vlastní zpracování

*ad B) Vybrané 4 fiche, do kterých se promítají priority SPL*

Priorita SPL (fiche):	Priorita strategie MAS:
Fiche 1: Kvalitnější život v našich obcích	Priorita 1B, 2B a 4A
Fiche 2: Na venkově se bude žít lépe	Priorita 1B, 2B, 3A a 3B
Fiche 3: Od Bouzova vítr věje... v Pomoraví se něco děje	Priorita 1A, 1B, 3A a 5
Fiche 4: Cesta k oživení Litovelska a Pomoraví	Priorita 5
Organizace a řízení MAS	Priorita 6

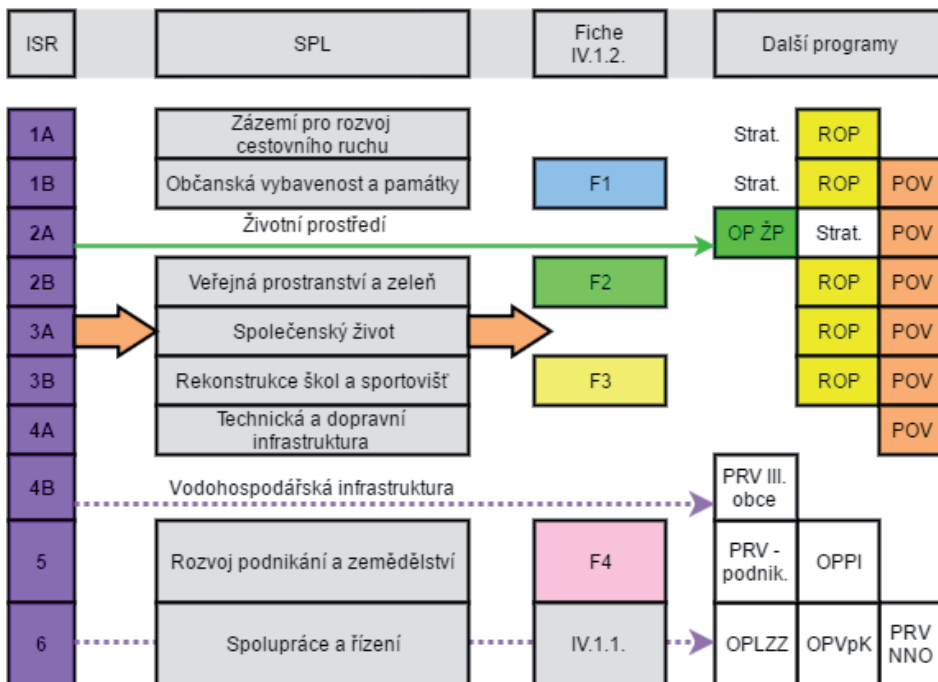
Zdroj: MAS Moravská cesta; Vlastní zpracování

*ad C) Přehled vybraných os / opatření / podopatření z PRV pro implementaci ve SPL*

Číslo opatření:	Popis opatření:
<b>Fiche 1: Kvalitnější život v našich obcích</b>	
III.2.1.1.	Obnova a rozvoj vesnic
<b>Fiche 2: Na venkově se bude žít lépe</b>	
III.2.1.2.	Občanské vybavení a služby
<b>Fiche 3: Od Bouzova vítr věje... v Pomoraví se něco děje</b>	
III.1.3.	Podpora cestovního ruchu
III.2.2.	Kulturní dědictví venkova
II.2.4.2.	Neproduktivní investice v lesích
<b>Fiche 4: Cesta k oživení Litovelska a Pomoraví</b>	
I.1.1.1. a) b)	Modernizace zemědělských podniků
III.1.1. a)	Diverzifikace činností nezemědělské povahy
I.1.3.1.	Přidávání hodnoty zemědělským a potravinářským produktům

Zdroj: Program rozvoje venkova; MAS Moravská cesta; Vlastní zpracování

Graf 4: Skica návaznosti integrované strategie na SPL a další programy



Zdroj: Autor

Strategie – Konceptce rozvoje cyklistické dopravy a cykloturistiky v mikroregionu Litovelsko

Strategie – Konceptce zachování kulturního dědictví v mikroregionu Litovelsko

Strategie – Plán péče o CHKO

Tab. 2: Příklad SPL a Fichí a jejich provázanost u MAS – Partnerství Moštěnka

Strategické cíle MAS – Partnerství Moštěnka z ISRÚ se promítají do vybraných fichí SPL:

Priority MAS v ISRÚ / SPL	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Priorita 1: Rozvoj turistiky a služeb cestovního ruchu							
1.1. Rozvoj cykloturistiky, hipoturistiky a služeb cestovního ruchu							
1.2. Obnova památek s ohledem na rozvoj cestovního ruchu							
1.3. Zajištění ubytovacích a stravovacích kapacit							
1.4. Informační a turistické centrum venkova							
Priorita 2: Rozvoj života v obcích							
2.1. Podpora spolků na vesnicích a zkvalitňování občanské vybavenosti							
2.2. Zvyšování atraktivity veřejných prostranství v obcích							
2.3. Modernizace škol a podpora aktivit dětí a mládeže na venkově							
2.4. Zajištění rozvoje bydlení ve venkovských obcích							

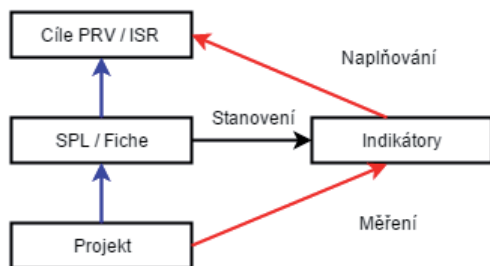
Priorita 3: Péče o krajinu a energetické zdroje							
3.1. Obnova původního rázu krajiny							
3.2. Rozvoj využití a zpracování biomasy							
3.3. Zavedení obnovitelných zdrojů energie							
Priorita 4: Podpora venkovského podnikání a zemědělství							
4.1. Rozvoj malého a středního podnikání venkovského charakteru							
4.2. Podpora místních produktů							
4.3. Podpora rozvoje zemědělství a zkvalitňování technologií							
Priorita 5: Technická, dopravní a informační infrastruktura							
5.1. Spoluprací partnerů k modernizaci technického fondu údržby							
5.2. Dopravní infrastruktura							
5.3. Internetizace a využití nových informačních technologií							
Priorita 6: Management rozvoje místního partnerství							
6.1. Zlepšování spolupráce partnerů v regionu a mezi MAS							
6.2. Propagace území a činnosti MAS							
6.3. Zajištění pracovních skupin a projektových týmů							
6.4. Zajištění stabilního managementu rozvoje MAS							

Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka; Vlastní zpracování

### 3.4 Způsob dosahování cílů a priorit

MAS bude dosahovat naplňování cílů a priorit prostřednictvím definovaných fichí (výzev pro individuální žadatele) a naplňováním stanovených monitorovacích indikátorů. Předpokládané dopady SPL a jeho přínosy pro dané území v dlouhodobější perspektivě jsou uvedeny zvlášť u každé fiche. Stejně tak je u každé fiche uveden soulad s trvale udržitelným rozvojem.

Graf 5: Proces naplňování a sledování programu



Zdroj: Autor

Například cíl Fiche 1 *Zlepšení základních služeb a rozvoj investic zajistí vyšší atraktivitu venkovských oblastí* bude sledován prostřednictvím MAS stanovených indikátorů:

- 2) Nová nabídka výrobků a služeb
- 4) Obnova základní infrastruktury
- 5) Zlepšení vzhledu obce

Cíl *Zlepšení kvality života ve venkovských oblastech* bude sledován indikátory:

- 1) Příznivý vliv na životní prostředí
- 3) Bezpečnost dopravy
- 6) Regionální význam

Tyto tři indikátory pro Fichi 1, tj. 1), 3) a 6) jsou zároveň preferenčními kritérii při výběru projektů v MAS. V případě Fiche 1 je to také preferenční kritérium „Přínos pro místní nabídku výrobků a služeb“, která koresponduje s indikátorem 2). Dalším vybraným preferenčním kritériem je „Dopad projektu“, to znamená, zda projekt naplňuje více než jeden cíl a více než jednu prioritu integrované strategie rozvoje MAS a SPL. Jde o to, aby předkladatelé projektu uvažovali v širších souvislostech a strategickém – propojovacím – významu svých žádostí.

**Tab. 3: Příklad monitorovacích indikátorů MAS Moravská cesta**

Fiche 1: Kvalitnější život v našich obcích		
MAS Moravská cesta	Opatření/ Priorita	Cíle
Program rozvoje venkova	III.2.1.1.	<b>Obnova a rozvoj vesnic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšení kvality života ve venkovských oblastech.</li> <li>• Zlepšení základních služeb a rozvoj investic zajistí vyšší atraktivitu venkovských oblastí.</li> </ul>
Integrovaná strategie rozvoje MAS	1B 2B 4A 6	<b>Specifické cíle a priority strategie MAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšení občanské vybavenosti a obnova místních památek</li> <li>• Úpravy veřejných prostranství a obnova zeleně v obcích</li> <li>• Zlepšení dopravní a technické infrastruktury v regionu</li> <li>• Rozvoj spolupráce a řízení místního partnerství</li> </ul>
Cíle a charakter fiche	<b>Zlepšení dopravní a technické infrastruktury a vzhledu obcí</b> Fiche naplňuje cíl 1. Atraktivita integrované strategie rozvoje MAS „Hanáci ke zdraví a prosperitě“. Atraktivita regionu je zde chápána v širším kontextu – směrem k turistům a návštěvníkům, ale také atraktivní prostředí pro samotné občany obcí, která se odvíjí také od kvalitní občanské vybavenosti a zrekonstruovaných místních památek.	

<p>Dopady SPL v území (monitorovací indikátory)</p>	<p><b>1) Příznivý vliv na životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kladný odborný posudek zhodnocení (absolutní počet)</li> <li>• Plocha vysázené zeleně (v m<sup>2</sup>)</li> </ul> <p><b>2) Nová nabídka výrobků a služeb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nová lávka pro chodce nebo cyklisty (absolutní počet)</li> <li>• Nové parkoviště (absolutní počet)</li> <li>• Nové stanoviště kontejnerů pro komunální odpad (absolutní počet)</li> <li>• Jiná nová služba (absolutní počet)</li> </ul> <p><b>3) Bezpečnost dopravy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové bezpečnostní prvky (absolutní počet) ... např. zpomalovací pruhy, dopravní značky, zábradlí, bezpečnost cyklistů a chodců apod.</li> </ul> <p><b>4) Obnova základní infrastruktury</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plocha nových a obnovených cest (v m<sup>2</sup>)</li> <li>• Nové dopravní stavby (absolutní počet)</li> <li>• Délka nové či obnovené technické infrastruktury (v m)</li> <li>• Nové osvětlení (plocha osvětlení v m<sup>2</sup>)</li> </ul> <p><b>5) Zlepšení vzhledu obce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obnovená plocha veřejných prostranství (v m<sup>2</sup>) ... náměstí, ulice, chodníky, návsi</li> <li>• Nová zpevněná plocha (v m<sup>2</sup>) ... např. dlažba</li> <li>• Nové prvky mobiliáře (absolutní počet) ... např. zastávky, lavičky, koše, stojany na kola, zábradlí</li> <li>• Nová technika na údržbu zeleně (absolutní počet) ... např. zahradní traktory, travní sekačky</li> </ul> <p><b>6) Regionální význam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové projekty (absolutní počet)</li> <li>• Podpořené projekty (absolutní počet)</li> <li>• Úspěšnost projektů (%)</li> <li>• Zapojení partnerů (absolutní počet)</li> <li>• Nové služby pro obyvatele regionu (% zásahu nových služeb v zapojených obcích, kde se uskutečnily projekty, na celkovém počtu obyvatel MAS)</li> </ul>
<p>Soulad s TUR:</p>	<p>Při rozvíjení území bude pamatováno na zásady udržitelného rozvoje, snahou je využívat v maximální míře stávající objekty a hledat pro ně nové využití a zdroje na rekonstrukci.</p>

Zdroj: MAS Moravská cesta; Vlastní zpracování

### 3.5 Finanční plán

Při stanovení finančního plánu lze vycházet z následujících podkladů:

- Seznam projektových záměrů rozdělený podle priorit ISR (integrované strategie rozvoje) a priorit SPL
- SWOT analýza z veřejných projednávání doplněná připomínkami a náměty oborových pracovních skupin – zvýraznění PŘÍLEŽITOSTÍ
- Jednání pracovních skupin



- Integrovaná strategie rozvoje MAS
- Seznam projektových záměrů rozdělený podle opatření / podopatření PRV
- Jednání programového výboru, konzultace členů programového výboru (záznamy)
- Stanovení Fichí podle opatření PRV (výsledek jednání programového výboru)

Pro míru rozvržení prostředků do jednotlivých let a mezi fiche jsou důležité okolnosti:

- Maximální výše dotace pro 1 projekt, tj. hranice 2 000 000 Kč
- Možnost podnikatelů žádat individuálně v opatřeních PRV (tj. v rámci Leaderu byla stanovena menší alokace)
- Nemožnost žadatelů z obcí nad 500 obyvatel žádat individuálně v opatřeních III. osy PRV (tj. v rámci IV. osy Leaderu byla stanovena vyšší alokace)
- Připravenost projektů vhodných pro opatření a záruka rozpočtů veřejné správy k jejich předfinancování

**Tab. 4: Příklad rozdělení alokace mezi fiche MAS-PM**

Fiche	Název	Alokace	
<i>veřejná</i>	<b>F1</b>	<b>Pohledné vesnice – krásnější region</b>	<b>25%</b>
	<b>F2</b>	<b>Pestrý život u nás doma na venkově</b>	<b>40%</b>
		F 2.1 Pestrý život u nás doma na venkově (2009)	<b>10%</b>
		F 2.2 Obnova veřejných center u nás doma na venkově (2010)	<b>8%</b>
		F 2.3 Rozvoj škol a péče o děti u nás doma na venkově (2011)	<b>8%</b>
		F 2.4 Rozvoj kultury a sportu u nás doma na venkově (2012)	<b>8%</b>
F 2.5 Světlo našeho venkova (2013)	<b>6%</b>		
<b>F3</b>	<b>Cesty k oživení místních tradic</b>	<b>8%</b>	
<i>podnikání</i>	<b>F4</b>	<b>Nové příležitosti podnikání a agroturistiky</b>	<b>8%</b>
	<b>F5</b>	<b>Zemědělství hospodáři – uspořádaná krajina</b>	<b>11%</b>
		F 5.1 Modernizace živočišné výroby F 5.2 Modernizace rostlinné výroby	
<b>F6</b>	<b>Pravidla moštárny – síla chuti</b>	<b>3%</b>	
<i>lesy</i>	<b>F7</b>	<b>Krok za krokem po zelené</b>	<b>5%</b>

Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka; Vlastní zpracování

Tab. 5: Příklad rozvržení finanční alokace mezi fiche a do jednotlivých let u MAS-PM

Fiche	Celkem %	2009 jaro	2009 podz.	2010 jaro	2010 podz.	2011 jaro	2011 podz.	2012 jaro	2012 podz.	2013 jaro	2013 podz.
F1 – vzhled	25%	5%	+	5%		5%		5%		5%	
F2 – služby	40%		X		x		x		x		x
F 2.1.	8%		10%								
F 2.2.	8%				8%						
F 2.3.	8%					8%					
F 2.4.	8%							8%			
F 2.5.	8%										6%
F3 – dědictví	8%				4%	2%			2%		
F4 – ruch	8%		4%				2%			2%	
F5 – podniky	11%	3%	+		3%	2%				3%	
F6 – produkty	3%			2%				1%			
F7 – lesy	5%			3%				2%			
Celkem	100%	8%	14%	10%	15%	9%	10%	8%	10%	10%	6%
		<b>22%</b>		<b>25%</b>		<b>19%</b>		<b>18%</b>		<b>16%</b>	
		Monitorovací indikátory				Bonusy					

Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka; Vlastní zpracování

### 3.6 Preferenční (výběrová kritéria)

Ve strategickém plánování je důležité vybrat a definovat výběrová kritéria pro jednotlivé projekty (v terminologii PRV jde o „preferenční kritéria“).

Tab. 6: Příklad výběrových kritérií MAS – Partnerství Moštěnka pro Leader ČR 2007

Výběrová kritéria a bodovací tabulka				
Číslo VK	Výběrové kritérium	Operační opatření		
		1	2	3
<b>Povinná kritéria výběru</b>				
1	Přidaná hodnota, resp. multiplikační efekt projektu	80	80	80
2	Tvorba nových pracovních míst	50	50	50
3	Příznivý vliv na životní prostředí	40	40	40
4	Umístění v obci do 2000 obyvatel	40	40	40
5	Uplatnění rovných příležitostí	30	30	30

<b>Doporučená MZe</b>				
6	Uplatnění výsledků vědy a výzkumu, inovační projekt	-	10	10
7	Zlepšení základního vybavení nebo služeb v obci	-	-	10
8	Zvýšení společensko-kulturních aktivit v obci	-	-	10
9	Diverzifikace činností zemědělských subjektů	-	10	
10	Vytvoření nové živnosti nebo podniku	-	-	10
11	Rozvoj místní tradiční produkce	-	10	10
12	Zvýšení počtu obchodních akcí	-	10	-
13	Obnova kulturní památky	10	-	-
14	Rehabilitace přírodní lokality	10	-	-
15	Využívání obnovitelných zdrojů energií	-	-	-
<b>Nově vytvořené MAS</b>				
16	Výstavba nebo obnova zařízení pro cestovní ruch	10	-	-
17	Obnova a údržba zeleně na veřejných prostranstvích	10	10	-
18	Zklidňování a zvýšení bezpečnosti dopravy v obcích	10	-	-
<b>CELKEM</b>		290	290	290

Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka; Vlastní zpracování

MAS – Partnerství Moštěnka analyzovala některé modely hodnocení projektů a rozhodla se využít zkušeností úspěšných MAS. Striktní uplatnění povinných výběrových kritérií a jejich vyhodnocení (způsobem ANO nebo NE krát váha) dostatečně nediferencují mezi projekty. Hodnocení typu „ano – ne“ bez přihlédnutí k různé míře plnění kritéria vedlo k tomu, že se projekty nedařilo dostatečně bodově odlišit a vznikaly debaty, zda je či není projekt originální, zda má či nemá příznivý vliv na životní prostředí apod. Často se argumentovalo, že kritérium je plněno do velké míry, ne však zcela, anebo jen částečně, avšak nikoli vůbec, tak jako jiné.

MAS se proto rozhodla, že upřesní obsah výběrových kritérií a stupně jejich plnění, což povede k jednoduššímu a jasnějšímu posuzování. Tato upřesněná kritéria zveřejnila, aby žadatele přiměla k co nejlepší koncepci projektů – tj. k úsilí o co nejlepší plnění jednotlivých kritérií. Prakticky to znamená, že místo možností „buď 40 bodů, nebo „0“ (např. v „příznivém vlivu na životní prostředí“) mohou nastat výsledky 40, 30, 20, 10 nebo 0.

### 3.7 Význam jednotlivých kritérií a pomůcka pro vyhodnocení

Prvních pět kritérií je společných pro obě opatření, další se liší. Definice některých stupňů znamená pouze příklady. Výběrová komise přidělí vždy násobek desítek bodů (např. 30, 20, 10, nebo 0), včetně hodnot, které nejsou výslovně popsány.

Nula bodů získá projekt v daném kritériu tehdy, není-li požadovaná charakteristika přítomna. Např. projekt nevytváří nové ani neuchovává dosavadní pracovní místo, nepočítá s využíváním obnovitelných zdrojů energie, netýká se výstavby či obnovy zařízení pro cestovní ruch atd.

Tab. 7: Příklad preferenčních kritérií MAS Moravská cesta a Region Poodří pro PRV IV.1.1.

Preferenční kritéria	Moravská cesta		Region Poodří	
	F1-3	F4	F1,2	F3, 4,5
<b>Povinná kritéria</b>				
1. Vytvoření každého nového trvalého pracovního místa (dle metodiky v příloze 6. Pravidel pro opatření IV.1.2.)	10	30	20	40
2. Uplatňování inovačních přístupů.	30	50	40	40
3. Víceodvětvové navrhování a provádění projektu založené na součinnosti mezi subjekty a projekty z různých odvětví místního hospodářství.	50	20	50	50
4. Zaměření dopadů projektu na mladé lidi do 30 let.	20	20	30	30
5. Zaměření dopadů projektu na ženy.	10	20	30	30
6. Projekty se zkrácenou dobou realizace tzn. méně než 12 měsíců (platí pro výzvy v letech 2007, 2008, 2009).	10	10	20	20
<b>Celkem povinná kritéria</b>	<b>130</b>	<b>150</b>	<b>190</b>	<b>210</b>
<b>Stanovená MAS</b>				
Příznivý vliv na životní prostředí	20	30	30	30
Přínos pro místní nabídku výrobků a služeb	30	30	x	x
Regionální význam – význam projektu pro více než 1 obec	20	20	x	x
Dopad projektu – projekt naplňuje více než 1 cíl a více než 1 prioritu integrované strategie rozvoje MAS a SPL	10	X	x	x
Bezpečnost dopravy	10	X	x	x
Využití místních zdrojů	x	20	x	x
Podpora podnikatelů (do 5 zaměstnanců)	x	20	x	x
Zapojení veřejnosti	x	x	30	X
Pilotní projekt (hodný následování)	x	x	30	30
Podpora růstu vzdělanosti	x	x	10	30
Projekty přístupné veřejnosti (pro širokou škálu osob)	x	x	20	x
Zlepšení základního vybavení a služeb	x	x	30	30
Rozvoj tradiční místní produkce	x	x	30	50
Zkrášlení vzhledu obcí	x	x	30	30
Příznivý vliv na rozvoj cestovního ruchu	x	x	30	30
Společenské a kulturní aktivity	x	x	20	x
<b>Celkem kritéria MAS</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>260</b>	<b>230</b>
<b>Celkem povinná i stanovená</b>	<b>210</b>	<b>270</b>	<b>350</b>	<b>340</b>

Zdroj: MAS Moravská cesta; Region Poodří; Vlastní zpracování

### 3.8 Monitorovací kritéria – příklady

#### Příklad – Kritéria pro monitorování plnění SPL u MAS – Partnerství Moštěnka

Tab. 8: Přehled základních monitorovacích indikátorů MAS dle fichí

Kritérium	Fiche							Zdroj pro ověření
2009–2010								
M1 – Příznivý vliv na životní prostředí	1	2	3	4	5			Zpráva o realizaci projektu (vypracuje žadatel)
M2 – Nová nabídka služeb	1	2						
M3 – Bezpečnost dopravy	1							
M4 – Obnova základní infrastruktury	1							Roční zpráva (žadatel zhodnotí plnění výsledků projektu)
M5 – Zlepšení vzhledu obce a místa	1	2	3	4	5		7	
M6 – Regionální význam	1	2	3	4	5	6	7	
M7 – Stavební obnova	1	2	3	4	5			
M8 – Rozvoj společenského života		2	3	4			7	
M9 – Nová nabídka služeb – cestovní ruch			3	4			7	Výroční zpráva (zpracovává sekretariát MAS)
M10 – Nová nabídka služeb – kulturní dědictví			3					
M11 – Obnova kulturního dědictví			3					
M12 – Rozvoj obchodních akcí					5			Monitorovací zpráva za každý rok (vypracuje monitorovací výbor ve spolupráci se žadateli MAS)
M13 – Nové stroje a technologie pro živočišnou výrobu					5			
M14 – Nové stroje a technologie pro rostlinnou výrobu					5			
M15 – Nové produkty a technologie						6		
M16 – Management MAS – počet pracovníků MAS – návštěvnost webových stránek (počet přístupů za rok) – propagace činnosti MAS (počet, náklady v Kč, kusů) – počet informačních a propagačních akcí – počet akcí/projektů spolupráce – aktualizace strategií (počet) – úspěšnost podaných projektů (v %) – množství úspěšně získaných prostředků na projekt (v %)	3–4 Doplní se Min. 10 (2x ročně) Min. 10 1 x ročně 2 x ročně (po výzvě) 80% –							Odborný posudek
M17 – Diverzifikace				4	5			
M18 – Nové stroje a technologie pro lesnictví							7	
M19 – Nové služby a technologie mikropodniků				4				
M20 – Marketing produktů						6		

Zdroj: MAS – Partnerství Moštěnka; Vlastní zpracování

## Stanovení monitorovacích indikátorů se dělo touto cestou

- Analýza uznatelných nákladů projektů (kódů) a stanovení měřitelných údajů (a)
- Přehled monitorovacích indikátorů v dokumentu PRV a v opatřeních III. osy (b, c)
- Srovnávací přehled indikátorů Leaderu ČR
- Analýza sady indikátorů a vytipování dokumentů s indikátory
- Stanovení vlastních indikátorů k plnění realizace SPL a stanovování bonusů

## 4. Veřejná projednávání a pravidla workshopu

V komplikované realitě našeho života je v podstatě nemožné opravdu detailně plánovat. Skutečnost se natolik rychle vyvíjí, že je téměř neproveditelné zpracovat plán na delší období, aby mohl být opravdu „slovo od slova“ realizován.

Smyslem strategického plánování je umožnit lidem pokud možno strukturovaně uvažovat o tom, jaká je organizace, co chce, čeho je ještě schopna, a čeho už vlastně ne, po vymezenou dobu. Strategické plánování je příležitost, jak se rozhodovat o tom, co osobně podnikneme, a příležitost mluvit o vlastních záměrech s dalšími lidmi, kteří v organizaci, regionu apod. pracují.

### 4.1 Příprava workshopu

Workshopem je v této souvislosti myšleno jednání pracovních skupin, veřejné projednávání a v omezené míře i jednání řídicí skupiny.

### 4.2 Účastníci

Počet účastníků workshopu by neměl být menší než 3 (5) a větší než 15. Je samozřejmě možné řídit proces strategického plánování ve dvacetičlenné i větší skupině, pokud se to jeví jako nevyhnutelné. V případě veřejných projednávání je dobré, aby byl počet účastníků co největší. Obecně však platí, že čím větší je počet lidí zapojených do diskuse, tím delší a trnitější je cesta k jednoznačným výstupům. Složení pracovních skupin by mělo být schopné kopírovat i formální způsoby rozhodování, resp. jednání by se měli účastnit klíčoví aktéři rozhodování. Účastníci workshopu musejí mít pocit, že mají mandát spolurozhodovat. Nemělo by to být jednání, které bude podléhat pozdějšímu formálnímu schvalování, kterého nebude nikdo z účastníků workshopu přítomen.

Workshopu by se měli zúčastnit podle typu jednání např. předseda regionu či MAS, místopředsedové, členové rady, kteří mají „slovo“ při jednáních orgánů, projektoví manažeři, asistenti, administrativní pracovníci DSO, či MAS apod.

Facilitátor jednání (pokud není dobře seznámen s organizací) musí znát složení pracovních skupin a roli jednotlivých účastníků.

### 4.3 Místo

Nejideálnější forma workshopu je 2 denní výjezdní zasedání pracovních týmů na klidném místě v regionu. Kvůli vytržení s každodenní rutiny. Místo by mělo být dopravně dobře dostupné, aby bylo možné zvát si hosty k některým bodům programu.

Současná realita však říká, že optimálním a „snesitelným“ způsobem jsou 2–3hodinová a někdy i čtyřhodinová projednávání. Strategické plánování je ovšem v tomto případě potřeba rozvrhnout do delšího časového úseku.

### 4.4 Místnost

Místnost pro jednání by měla být dostatečně velká a větraná (ne však žádná hala), aby se do ní pohodlně vešli všichni účastníci a nepocítovali ani závan klaustrofobie. Místnost by měla být vybavena pohodlnými židlemi postavenými do kruhu (nebo obdélníků) tak, aby všichni účastníci na sebe dobře viděli. Flipchart a židle pro facilitátora zaujímají jedno z míst v kruhu. Při velkých veřejných projednáváních by se uzpůsobení místnosti mělo blížit tomuto „ideálu“.

Naprostο nevhodné je sedět kolem stolu, kde nevidí účastníci přímo do obličeje všech ostatních, nebo např. sezení v hlubokých sedačkách jako v kině. Podmínkou úspěchu je klid.

### 4.5 Vybavení

Podmínky jsou:

- Flipchart (nejlépe dva)
- Fixy všech čtyř základních barev (modrá, zelená, červená a černá), které vydrží intenzivní zátěž
- Papíry na flipchart

Kvůli větší interaktivitě a udržení pozornosti je vhodné být zároveň vybaven následujícími pomůckami:

- Notebook
- Dataprojektor
- Jednobarevná stěna, nebo promítací plátno

Další pomůcky:

- Papírky na poznámky
- Samolepící papíry
- Samolepky (pro případné hlasování formou nalepování na flipchart)
- Vytisknutý program
- Složka s projednávanými dokumenty
- Vytisknuté podklady pro projednávání (např. powerpointové prezentace, klíčové výtahy z dokumentů)
- Káva, čaj, voda, ovoce
- Tiskárna

## 4.6 Pravidla workshopu

Na začátku jednání jsou stanovena jeho pravidla (nemusí se nutně jednat o jednací řád):

- Ztlumený mobil (některé prameny doporučují vypnutý).
- Všichni jsou si rovni (nikdo není chytřejší než kdokoliv jiný). Každý má stejné právo zúčastnit se debaty a všechny názory mají být vyslechnuty.
- Výsledek bodování lze změnit konsenzem. Plánujeme my, nikoli neosobní matematické techniky a pravidla.
- Nepospícháme, ale ani neplýtváme časem.
- Po delších výkladech by měla následovat diskuse.
- Vhodné je doplnit program o krátké hry nebo cvičení (v případě delších jednání), nebo o prvek ankety (při kratších jednáních), které omohou pracovnímu týmu psychicky si odpočinout.
- Facilitátor musí citlivě dávkovat čas na jednotlivé projednávané bloky. Během debat nad jednotlivými bloky programu se může vyskytnout téma, které si prostě vyžádá víc času, možná dokonce všechen zbývající čas. Pak ovšem musí skupina vědomě učinit rozhodnutí, že další body programu budou odloženy na příští jednání, a stanovit ihned jeho závazný termín.
- Jedním z klíčových výstupů strategického plánování je mj. i posílená vnitřní soudržnost a poznání organizace (plánování pro organizaci, region) a pocit, že jsme všichni na jedné lodi („i cesta je cíl“).



## 4.7 Program jednání

Každé jednání musí mít stanovený program, se kterým by se měli všichni účastníci seznámit. Pokud nemají všichni předpokládaní účastníci strategického plánování čas na nejméně dvouhodinové (variantně dle problému dvoudenní jednání – nejlépe odpoledne + dopoledne) jednání, je třeba buď najít jiný termín, nebo změnit skladbu účastníků.

### Doporučené metody práce

- Úvodní vzájemné představení účastníků a jejich očekávání (tzv. kolečko).

### Příklad programu

**Tab. 9: Skutečná osnova veřejného projednávání Aktualizace strategie rozvoje Mikroregionu Moštěnka (Horní Moštěnice, 10. 5. 2007, 16.00)**

Čas	Akce	Pozn.
16.00 až 16.05	Úvod, přivítání	Vrána
16.05 až 16.15	<b>Informace o způsobu aktualizaci strategií</b> 1) DSO MR Moštěnka (POV OK 2007) a) Situační analýza b) SWOT c) Návrhová část d) Akční plán (2007-2009) 2) MAS-PM (ZK, OK) a) Situační analýza b) Návrhová část (pracovní skupiny) c) Akční plán d) Strategický plán Leader 2007–13 3) Sběr projektových námětů	Šulák
16.15 až 16.20	<b>Představení aktuálních aktivit mikroregionu</b> (tj. jaké projekty, POV, Equal, Poláci, slavnosti obcí mikroregionu, zpravodaj apod.)	Zlámalová
16.20 až 16.50  30 minut	<b>SWOT analýza</b> • promítání staré SWOT analýzy na dataprojektoru • dopisování nových postřehů na flipchart díky návrhům z pléna výzva k doplňování po skončení VP !!!	Zlámalová čtení z PC, Šulák Zápis flip.

16.50 až 17.20 Min. 30 minut!	<p><b>Představení prioritních oblastí strategie</b></p> <p><b>Rozdělení do 3 pracovních skupin (rozdat barevné lístky)</b></p> <p>Pracovní skupiny: Debata v skupinách podle problémových oblastí ze strategie 2001–2002 (moderátor PS bude předčítat aktivity a opatření a účastníci PS budou škrtat nebo navrhopvat nové aktivity)</p> <p><b>A. Ekonomický rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora malého a středního podnikání</li> <li>• Rozvoj cestovního ruchu</li> <li>• Spolupráce obcí v mikroregionu</li> <li>• Podpora zemědělství</li> </ul> <p><b>B. Lidské zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilizace populace mikroregionu</li> <li>• Zlepšení občanské vybavenosti</li> <li>• Podpora občanských aktivit obyvatel</li> </ul> <p><b>C. Životní prostředí a infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Péče o životní prostředí</li> <li>• Obnova a tvorba krajiny mikroregionu, vzhled obcí</li> <li>• Zlepšování dopravní a technické infrastruktury</li> </ul>	<p>Šulák Zlámalová</p> <p>Šulák</p> <p>Zatloukal</p> <p>Zlámalová</p>
17.20 až 17.40	<p><b>Prezentace výstupů jednotlivých pracovních skupin</b> (prezentovat bude někdo z pracovní skupiny, ne facilitátor)</p> <p><b>A. Ekonomický rozvoj</b></p> <p><b>B. Lidské zdroje</b></p> <p><b>C. Životní prostředí a infrastruktura</b></p>	
17.40 až 17.50	<b>Debata o možné změně priorit, která vyplyne z pracovních skupin</b>	Šulák
17.50 až 18.00	<p><b>Akční plán</b></p> <p>Informace a zpracovávání (tj. obce mohou doplňovat na místě jednotlivé projektové náměty do tabulky a mohou také poslat do konce května za obce, spolky i podnikatele)</p>	<p>Zlámalová</p> <p>Rozdat formuláře</p>
18.00 až 18.05	<p><b>Stanovení termínu dalšího veřejného projednávání</b></p> <p>Vyhodnocení VP č. 1 a prostor pro doplnění nových podnětů a námětů – návrh: 12., nebo 13., nebo 21. června</p>	Zlámalová
18.05 až 18.10	<b>Závěr</b>	Vrána
Pozn: Reálné jednání trvalo téměř 3 hodiny, cca 50 účastníků rozdělených do 3 pracovních skupin		

Zdroj: Autor

## 4.8 Vytváření SWOT analýzy

Každý oddíl se píše jinou barvou:

Silné stránky – modrá

Slabé stránky – červená

Příležitosti – zelená

Ohrožení – černá

Barva pro oddíl se zachovává i v dalších postupových krocích při vyhodnocování (např. při přepisování po obodování pořadí prioritních příležitostí, největších hrozeb apod.).

Pokud v rámci tvorby SWOT nejsou popsány všechny klíčové faktory, zpravidla nemohou být v dalších krocích navrženy správné cíle a postupové kroky.

## 4.9 Obecná pravidla brainstormingu

- Každý si říká, co chce a všechno je dobře.
- Všechno se zapíše a o ničem se nediskutuje.
- Až je papír úplně plný, budeme o tom diskutovat a hodnotit.
- Papír musí být skutečně plný, aby bylo později z čeho vybírat. Nejpoužitelnější tvrzení vznikají obvykle v druhé vlně nápadů.

## 4.10 Analýza zainteresovaných skupin

Cílem analýzy zainteresovaných skupin je zjistit spojence a konkurenty, aby mohla být kvalitněji vybrána prioritní tvrzení pro další fáze plánování. (Petrůj 2013: 45–50) Analýza prostředí organizace, lidských zdrojů v regionu, je předpokladem pro pečlivé plánování kroků v rozvoji. Je třeba definovat vzájemný vztah zainteresovaných skupin lidí kolem organizace v regionu apod.

Tab. 10: Hodnocení vztahů zainteresovaných skupin v regionu

Skupina	Zájmy	Vliv skupiny +/-	Priorita skupiny
Starostové velkých obcí			
Starostové malých obcí			
Organizace obcí (školy)			
Mikroregion			
MAS (v kontextu jiných skupin)			
Krajský úřad			
Úřady			
Město v regionu (okolí)			
Sousední regiony (DSO, MAS)			
Podnikatelé a živnostníci			
Velké podniky			
Zemědělci			

Zemědělské podniky			
Místní sdružení a spolky			
Regionální neziskové organizace			
Profesní svazy			
Aktivní občané			
Veřejnost			
...			

Zdroj: Autor

Cílem analýzy je vytipovat další vhodné účastníky pro příští pracovní skupiny, aktéry do orgánů MAS apod.

## 4.11 Dokumentace

Z každého jednání by měla být vedena prezenční listina účastníků, zápis z jednání (nejen jako doklad pro nezúčastněné, ale jako připomenutí minulých kroků) a fotodokumentace. Hlavní výstupy by měly být zveřejněny na webových stránkách regionu, ve zpravodajích (infolistech), v tiskových zprávách apod.

## 5. Strategický management

Strategické plánování je také příležitost vytrhnout se z každodenní rutiny a povídat si o minulosti, budoucnosti a přítomnosti. A navrhovat kroky a nová pravidla, jak bude organizace, region apod. fungovat. Kroky a pravidla se musí navrhovat tak, aby se mohly realizovat.

### 5.1 Plán procesu zpracování strategie

Tab. 11: Příklad přípravy a zpracování strategie - harmonogram prací

Číslo	Krok	Poznámka
1.	Setkání se starosty v řídicím orgánu (např. rada, valná hromada...)	Vysvětlení přípravy strategie, ustavení koordinační skupiny, ustavení pracovních skupin
2.	Setkání členů pracovních skupin	Vysvětlení přípravy strategie, určení harmonogramu prací
3.	Řízené rozhovory (dotazníkové šetření)	Získávání prvotních informací pro přípravu situační analýzy, získávání kontaktů

Číslo	Krok	Poznámka
4.	1. kolo setkání pracovních skupin	Cílem je doplnit informace pro přípravu situační analýzy
5.	Příprava situační analýzy	Ve spolupráci s odborníky (regionální rozvojová, katedra geografie, odborníci na rozvoj venkova, urbanisté, ekologové atd.)
6.	Připomínkování pracovní verze situační analýzy v pracovních skupinách	Pouze písemně, zajišťují předsedové pracovních skupin
7.	Setkání koordinační skupiny	Připomínkování a schválení pracovní verze situační analýzy
8.	2. kolo setkání pracovních skupin	Příprava SWOT analýzy (zpracovatel jen facilituje jednání, obsah formulují členové pracovních skupin)
9.	Úprava a dopracování SWOT zpracovatelem	Zpracovatel upraví formulačně a doplní pohled zvenku
10.	Setkání koordinační skupiny	Připomínkování a schválení SWOT analýzy, formulace vize (návrh vize přednese zpracovatel)
11.	Distribuce první verze strategie členům pracovních skupin	Alespoň 14 dní ponechat na připomínkování
12.	3. kolo setkání pracovních skupin	Připomínkování a doplnění strategie rozvoje (Priority a cíle), formulace prvních návrhů opatření
13.	Úprava a dopracování opatření zpracovatelem	Připomínkování navržených opatření a výstupů z 3. pracovního setkání
14.	Veřejné slyšení	Připomínkování strategické situační analýzy, SWOT analýzy a strategické části, výzva k podávání nápadů a podnětů na projekty
15.	Setkání řídicí skupiny	Připomínkování, doplnění a schválení strategické části
16.	Výzva členům pracovních skupin, aby podávali vlastní náměty na projekty	
17.	Kampaň v místních médiích	Výzva k podávání námětů na projekty v rámci strategie
18.	4. kolo setkání pracovních skupin	Dopracování aktivit/projektů v rámci pracovních skupin
19.	Setkání řídicí skupiny	Připomínkování a doplnění návrhů projektů
20.	Příprava návrhové části zpracovatelem	Vyhledání možných zdrojů financí pro návrhy opatření a konkrétní aktivity/projekty
21.	Návrh struktury a managementu regionu zpracovatelem	
22.	Setkání řídicí skupiny	Schválení struktury a managementu regionu
23.	Příprava akčního plánu	V rámci řídicí skupiny proběhne hodnocení jednotlivých projektů a výběr prioritních projektů, které by měly být realizovány v horizontu jednoho roku
24.	Připomínkování akčního plánu členy pracovních skupin	

Číslo	Krok	Poznámka
25.	Prezentace strategie rozvoje regionu	Je určena všem zájemcům, zejména pozvat členy pracovních skupin a lidí, kteří se podíleli na přípravě strategie a zastupitele obcí. Je důležité pozvat důležité osoby.
26.	Schválení strategie	Veřejné projednání za účasti všech členů regionu.
27.	Příprava a realizace konkrétních projektů	

Zdroj: Autor

V průběhu kroků 1. až 7. by se měly uskutečnit řízené rozhovory s obyvateli regionu. Informační kampaň v místních médiích by měla být průběžná, dle možností v místě.

Tab. 12: Příklad harmonogramu zpracování strategie ve fiktivním roce („ASIL“)

Kroky zpracování strategie:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- Setkání řídicí skupiny	■		■		■			■		■		■
- Setkání pracovních skupin		■		■		■			■	■		
- Veřejná projednání				■		■			■		■	
<b>A) - analytická</b>												
Vyhodnocení dokumentů		■										
Dotazníkové šetření, anketa		■	■									
Řízené rozhovory v místě				■								
Situační analýza (audit zdrojů)			■	■								
SWOT analýza				■								
Setkání pracovních skupin				■								
Veřejná projednání				■								
Zpracování finále dokumentu					■	■	■					
<b>S) - strategická</b>												
Vize						■	■					
Priority / Opatření / Aktivita						■	■					
Monitorovací ukazatele						■	■					
Setkání pracovních skupin						■	■					
Veřejná projednání						■	■					
Zpracování dokumentu							■	■				
<b>I) - Implementační</b>												
Akční plán									■	■		
Projektové záměry (databáze)		■				■						
Management řízení ISR									■	■		
Finanční plán									■	■		
Setkání pracovních skupin									■	■		
Veřejná projednání									■	■		
Zpracování dokumentu										■	■	
<b>L) - Strategický plán Leader</b>												
Zpracování dokumentu										■	■	
Priority (soulad s ISR)										■	■	
SWOT (novinky, výtah z ISR)										■	■	
Fiche										■	■	

Finanční plán															
Indikátory															
Řízení a organizace															
Setkání pracovních skupin															
Veřejná projednání															
Předání finální podoby dokumentu															
ISR – integrovaná strategie rozvoje, SPL – strategický plán Leader															

*Celý proces lze naplánovat i podle půlměsíců.*

Zdroj: Autor

Strategický plán je „živý dokument“. V žádném případě by neměl být realizován mechanicky. Vždy je nutné posuzovat, zda byly cíle a kroky navrženy realisticky. Vždy pracujeme s omezeným množstvím informací a vycházíme z předpokladů, které se později mohou ukázat jako nepravdivé. Každý strategický plán by měl mít rozpočet, včetně zajištění zdrojů na financování manažera strategie.

## Poznámky

- 1 O územním a udržitelném rozvoji, regionálním rozvoji a strategickém plánování obecně taktéž viz Vavrouchová (2014), Dušek (2014), Krejčí (2013), Raška (2012), Půček and Koppitz (2012), Bass and Dalal-Calyton (2002), Alden and Boland (1996), Kaplan and Beinbocker (2003) a další.
- 2 BSC vznikla na počátku 90. let 20. století, jejími autory jsou David Norton a Robert Kaplan. Vznikla v rámci projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, který proběhl v roce 1990. Výsledky tohoto projektu shrnuli v článku „Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ publikovaném v Harvard Business Review, leden–únor 1992.
- 3 O možnosti využití turismu jako formy rozvoje viz Horáková (2014), Foret 2013 a další.
- 4 O roli environmentální politiky v regionálním rozvoji viz Miškolci (2013); o energetických zdrojích viz Damborský (2013).
- 5 O roli či podpoře zemědělství v regionálním rozvoji viz Boháčková (2011), Vaz et al. (2009), Delín (2012) a další.

## Zdroje

- Alden, Jeremy and Philip Boland (1996) *Regional Development Strategies: A European Perspective*. Londýn: Jessica Kingsley Publishers.
- Allison, Michael and Jude Kaye (2005) *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. San Francisco: CompassPoint Nonprofit Services.
- Bass, Stephen and Barry Dalal-Clayton (2002) *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. New York: Earthscan.
- Boháčková, Ivana (2011) *Finanční podpora zemědělství a regionálního rozvoje: vybrané aspekty*. Praha: Powerprint.
- Damborský, Milan (2013) *Obnovitelné zdroje energie v místním rozvoji*. Brno: Pavel Křepela.
- Delín, Miloslav (2012) 'The Role of Farmers in Local Action Groups: The Case of the National Network of the Local Action Groups in the Czech Republic', *Agricultural Economics* 58, 9: 433–442.

- Dušek, Jiří (2014) *Udržitelný rozvoj v kontextu rozvoje regionů, obcí a států*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.
- Foret, Miroslav (2013) *Cestovní duch v regionálním rozvoji*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Horáková, Hana (2014) *Transformace venkova: turismus jako forma rozvoje*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Horváth & Partner (2002) *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting.
- Hrabalová, Simona and Svatava Nunvářová and Irena Opluštilová (2006) *Řízení místních samospráv*. Brno: Masarykova univerzita.
- Jurgens, Clifford R. (1993) 'Strategic Planning for Sustainable Rural Development', *Landscape and Urban Planning* 27, 2–4: 253–258.
- Kachaner, Nicolas and Kermit King and Sam Stewart (2016) 'Four Best Practices for Strategic Planning', *Strategy & Leadership* 44, 4: 26–31.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1995) 'Putting the Balanced Scorecard to Work', in Douglas G. Shaw and Craig Eric Schneier and Richard W. Beatty and Lloyd S. Baird (eds) *Performance, Measurement, Management and Appraisal Sourcebook*, pp. 66–79. Amherst: Human Resource Development Press.
- Kaplan, Sarah and Eric D. Beinhocker (2003) 'The Real Value of Strategic Planning', *MIT Sloan Management Review* 44, 2: 71–76.
- Kažimierski, Tomáš and Petr Pelcl (2003) *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: REC ČR.
- Krejčí, Tomáš (2013) *Regionální rozvoj: teorie, aplikace, regionalizace*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- MAS Moravská cesta (2014) 'Leader 2007–2013'. (Online) MAS Moravská cesta, CZ. Dostupné z: <http://www.moravska-cesta.cz/leader/> (Citováno 19 leden 2017).
- MAS Partnerství Moštěnka (2017) 'Období 2007–2013'. (Online) MAS Partnerství Moštěnka, CZ. Dostupné z: <http://mas-mostenka.cz/mas/obdobi-2007-2013/> (Citováno 19 leden 2017).
- MAS Regionu Poodří (2014) 'Leader 2007–2013'. (Online) MAS Regionu Poodří, CZ. Dostupné z: <http://www.mas.regionpoodri.cz/leader-2007-2013> (Citováno 19 leden 2017).
- Ministerstvo zemědělství České republiky (2007) 'Program rozvoje venkova České republiky na období 2007–2013', Květen, pp. 1–357. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/26868/PRV\\_oficiln\\_schvlen.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/26868/PRV_oficiln_schvlen.pdf) (Citováno 19 leden 2017)
- Miškolci, Simona (2013) *Environmentální politika v regionálním rozvoji: teoretická východiska, koncepce a nástroje*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Moulaert, Frank (2003) *Globalization and Integrated Area Development in European Cities*. New York: Oxford University Press.
- Nelson, Sandra R. and Public Library Association (2008) *Strategic Planning for Results*. Chicago: ALA Editions of the American Library Association.
- Petrůj, Michal (2013) *Programs and Strategy of Regional Development: Study Book*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Půček, Milan and David Koppitz (2012) *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: NSZM.
- Ramniceanu, Irina and Robert Ackrill (2007) 'EU Rural Development Policy in the New Member States: Promoting Multifunctionality?', *Journal of Rural Studies* 23, 4: 416–429.



- Raška, Pavel (2012) *Výzkum regionálního rozvoje – vybrané přístupy a témata*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně.
- Ray, Christopher (2000) 'The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory', *Sociologia Ruralis* 40, 2: 163–171.
- Rohm, Howard (2008) 'Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization', Leden, Pp. 1–4. Dostupné z: [https://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BalancedPerformance\\_Article1.pdf](https://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BalancedPerformance_Article1.pdf) (Citováno 19 leden 2017).
- Vavrouchová, Hana (2014) *Obnova venkova*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Vaz, Teresa de Noronha and Peter Nijkamp and Jean-Louis Rastoin (2009) *Traditional Food Production and Rural Sustainable Development: A European Challenge*. Farnham: Routledge.
- Wade, Phillipe and Petri Rinne (2011) *Průvodce programem LEADER: založený na zkušenostech z Finska, Irska a České republiky*. Brno: Ústav územního rozvoje ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR.
- Žižlavský, Ondřej (2014) 'The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System', *Journal of Technology Management & Innovation* 9, 3: 210–222.