

## STRATEGICKÝ PLÁN = ÚSPĚCH ZÍSKÁVÁNÍ DOTACÍ Z EU?

Libor Lněnička

### ÚVOD

Strategické řízení je považované za jednu z nejdůležitějších činností ovlivňujících úspěšnost a vůbec existenci v budoucnu. Je nezbytnou a přirozenou komponentou práce všech vedoucích zaměstnanců, které jsou pod neustálým tlakem vnějších sil, makroekonomických ukazatelů, legislativních norem. Strategické řízení je úzce propojeno s endogenním regionálním rozvojem na místní úrovni, kdy veřejnoprávní subjekty se snaží najít správný koncept pro prostorové (regionální) plánování. Strategické plánování tedy můžeme chápat jako systematický způsob jak organizovat změny a vytvářet v celé společnosti široký konsenzus a společnou vizi pro lepší (socio)ekonomickou budoucnost. Výsledkem této činnosti je **strategický plán**, jako klíčový nástroj regionálního rozvoje území. Hlavním cílem zpracování strategického plánu rozvoje obce je navrhnout pro stanovené období promyšlenou množinu opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje obce, která bude realizovatelná dostupnými finančními zdroji (včetně zdrojů EU) pro toto období (Lněnička, 2011). Strategický dokument představuje písemný souhrn stanovených cílů a návod k jejich dosažení. Jedná se o jakýsi komplexní socioekonomický plán rozvoje zahrnující směry a úkoly rozvoje finanční povahy, financované z předpokládaných dostupných finančních zdrojů, jakož i úkoly nefinanční povahy, jako jsou organizační úkoly, politická podpora, politiky, nástroje a rovněž doporučení pro vyšší orgány k podpoře regionu. (Lněnička, 2011). Zároveň je výchozím řídicím dokumentem určujícím následný přístup municipality a jeho partnerů k budoucímu vývoji vymezené oblasti nebo tématu.

Od 1. ledna 2014 se rozběhlo nové programovací období politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti EU. Rada EU schválila 2. prosince 2013 na svém řádném zasedání víceletý finanční rámec EU pro

období 2014–2020, přičemž na cíl 1b, týkající se právě soudržnosti, vyčlenila 325 149 mil. EUR (v cenách z roku 2011). Alokace finančních prostředků konečným příjemcům probíhá na základě principu programování – jeden ze základních principů stability EU. Na nadnárodní úrovni mají podobu dokumentu Evropa 2020, či nařízení Rady EU. Na úrovni členského státu se jedná o dokumenty, které vyvířejí závazek členského státu vůči EU, konkrétně Evropské komisi, o naplnění všech cílů vytyčených ve strategii Evropa 2020. Pro období 2014–2020 je zpracována Dohoda o partnerství. Dokument vypracovaný členskými státy za účasti partnerů v souladu s přístupem založeným na víceúrovňové správě, který stanoví strategii členského státu, priority a opatření pro účinné a efektivní využívání fondů za účelem dosahování cílů strategie Evropa 2020. I na té nejvyšší nadnárodní i národní úrovni je princip programování naplňován prostřednictvím řádně promyšlených strategických postupů. Proto se strategické řízení promítá vertikální strukturou z úrovně EU, členského státu, až po úroveň jednotlivých příjemců dotací. Přitom veřejnoprávní subjekty patří mezi nejpočetnější skupinu, která má šanci získat až 68 % alokovaných prostředků. Musí však být na to řádně připravena. Jedno z mnoha hodnotících kritérií, při posuzování relevantnosti a kvality projektu je soulad se strategickými dokumenty. Vlastní soulad se posuzuje od národní až po lokální úroveň a žadatelé musí deklarovat, že aktivity v zamýšleném projektu jsou v souladu s aktivitami, jež strategické dokumenty obsahují. Platí pravidlo, že čím vícekrát je soulad s různými dokumenty, tím je počet dosažených bodů vyšší. V období 2007–2013 byl max. počet bodů 10 ze 100 možných.

Záměrem příspěvku je prezentovat první výsledky výzkumné sondy, která proběhla na jaře 2014 mezi obcemi ČR s počtem obyvatel nad 1 000. Cílem sondy bylo zjištění základní

přípravy strategických dokumentů na úrovni obcí a jejich bezproblémová „adaptace“ na nové programovací období EU. Výsledky výzkumné sondy přinesly zajímavé postřehy v oblasti různorodého přístupu k metodice zpracování tak významným dokumentů, jakými jsou strategické a komunitní plány rozvoje.

## 1. PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ V ZAHRANIČNÍ A ČR

Rozvoj strategického řízení, respektive strategického plánování, je dominantní v poměrně nedávné době. Od 80. let 20. století dochází k přijetí principů plánování v dlouhodobějším horizontu nejprve ve Velké Británii. O 10 let později v zemích západní Evropy (Nizozemí, Francie, Německo). První studie v odborné literatuře se začínají objevovat v 90. letech a zaměřují se na analýzu spolupráce subjektů a aktérů do procesu plánování. Z významných autorů se problematikou ekonomického rozvoje a marketingu zabývali např. Blakely (1994), Hall (1992) nebo Chisholm (1997). Hlavní přístupy k metodice a postupů při zpracování strategického plánu definovali např. Anderson (1982), Mintzberg (1994), Heracleous & de Voge (1998) nebo Rabin, Miller & Hildreth (2000).

V ČR se problematikou strategického řízení a plánování zabývají i geografové, přestože je to doména spíše regionální ekonomie, managementu a částečně také marketingu. Na přelomu století se začínají objevovat první publikace o strategickém plánování i v České republice. Metodické texty pro rozvoj měst definovali např. Rektořík (1999), Rektořík & Šelešovský (1999) nebo Vozáb (1999). Metodikou zpracování mikroregionálních studií se věnoval také Ústav územního rozvoje pod vedením Labounkové (2004). Pozdější přístupy k metodice tvorby strategického plánu definovali např. Bičík & Perlín (2006), Ježek (2006; 2008; 2008; 2013), Wokoun et al. (2008) nebo *Kutscherauer* (2008) nebo Lněnička (2011; 2012).

Strategické plánování na úrovni obcí ČR se začalo projevovat v 90. letech minulého století. Nejprve začala „strategicky“ uvažovat velká města, která měla dostatečné množství

prostředků (finančních i materiálních) a také lidských zdrojů. Plánování dlouhodobých cílů rozvoje obcí v ČR je mj. spojeno s územním, strategickým a komunitním plánováním. Územní plánování je v ČR pro obce těžce ovlivnitelné, jelikož je legislativně podchyceno v zákoně č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů a obsah územního plánu dán vyhláškou č. 500/2006, ve znění vyhlášky 458/2012 Sb. Na druhé straně strategické a komunitní plánování je v ČR pouze doporučující, nemá oporu v legislativě, a tudíž pro veřejnoprávní subjekty je dobrovolné. Jediným zákonem, který částečně ovlivňuje proces strategického řízení ve veřejné správě je zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Dle tohoto zákona můžeme říci, že strategické řízení je složitý interaktivní proces, kladoucí velké odborné i lidské nároky na všechny jeho aktéry.

## 2. ZÁKLADNÍ VÝZKUMNÁ VÝCHODISKA A METODOLOGIE

Hlavní cíl výzkumné sondy byl zaměřen na zjištění připravenosti obcí ČR na nové programovací období EU 2014–2020, a to z pohledu strategického řízení. Jak již bylo řečeno výše, jedním z předpokladů úspěšného řízení obcí je jejich rozvoj řízený jak endogenním, tak i exogenním způsobem. Bez dostatečných finančních prostředků by celý mechanismus těžko fungoval. Proto i obce se snaží získávat finanční prostředky na svůj rozvoj z různých zdrojů. Jedním z předpokladů, jak efektivně hospodařit s finančními prostředky je právě existence střednědobých až dlouhodobých strategických dokumentů, kde je jasně deklarováno, jakým způsobem se obce budou rozvíjet.

Prvním krokem v logické posloupnosti výzkumné sondy byla přípravná fáze. Z časového hlediska se jednalo o relativně náročnou fázi. Podle Robsona (1993) a Maxwella (1996) byly nastaveny základní prvky plánu výzkumu: účel výzkumu, teoretický a konceptuální rámec, výzkumnou otázku, metody, validitu a výběr. Za hlavní oblast výzkumu bylo zvoleno *strategické řízení obcí*

*pomocí strategických plánů s aplikací na programovací období EU 2014–2020. V dalším kroku byl formulován výzkumný problém:*

- ⇒ VP1 Obce ČR nad 1 000 obyvatel mají zpracovaný strategický plán rozvoje obce, který jasně vymezuje rozvoj ze střednědobého, či dlouhodobého hlediska.

Na základě definování výzkumného problému byl zvolen hlavní účel – pomocí analytické metody *ex-ante* evaluace zhodnotit stav zpracování strategických plánů v obcích ČR nad 1 000 obyvatel. Následná výzkumná otázka splňuje podmínku relevantnosti, testovatelnosti, originality, motivace a jednoduchosti. Pro účely výzkumu byla zvolena následující otázka:

***Jsou obce ČR s počtem obyvatel nad 1 000 připraveny na čerpání SIF EU v období 2014–2020?***

Poslední část této fáze byla věnována stanovení hypotéz. Hypotéza je svým způsobem tvrzení, které určitému objektu přiřazujeme proměnné. S ohledem na zaměření výzkumné sondy byly zformulovány následující hypotézy:

- ⇒ H1: Podíl obcí ČR nad 1 000 obyvatel se zpracovaným strategickým plánem je 40 %.
- ⇒ H2: Pro následující období 2014–2020 je podíl aktuálně platných strategických plánů u obcí nad 1 000 obyvatel 70 %.

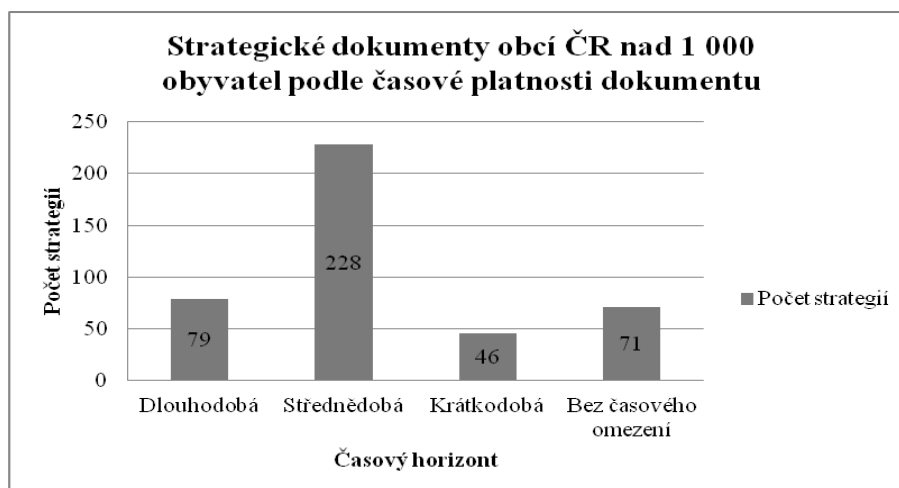
Během let 2012–2014 mnohé obce připravovaly, či připravují nové dlouhodobé strategické dokumenty s vidinou externího financování rozvojových aktivit, v plánu obsažených, prostřednictvím SIF EU. Pro některé je to již běžná praxe, jelikož již v minulosti strategický plán měly, pro některé však je strategické plánování novinkou. Jelikož je soubor všech 6 253 obcí v ČR značně obsáhlý a pro obce neexistuje žádný legislativní předpis, který by obce zavazoval ke zpracování strategického plánu, bylo provedeno omezení. Toto omezení značně zredukovalo výzkumný soubor. Kritériem pro omezení byla velikostní kategorie obcí. Pro provedení dalších prací byly vybrány obce s počtem obyvatel nad 1 000

k 1. lednu 2014. Základní výzkumný soubor se tímto administrativním krokem zúžil na 1 424 obcí. Dalším krokem byla zjišťována existence strategického dokumentu, který by řešil střednědobý, či dlouhodobý rozvoj obce. Pomocí webových stránek jednotlivých obcí, nepřímého dotazování (telefon a email) bylo postupně „analyzováno“ všech 1 424 obcí. Velkým úspěchem je, že se podařilo takto dohledat všechny potřebné informace pro další vyvozování závěrů. Úspěšnost získání dat tedy byla 100 %. Jako doplňkové kritérium pro ověření hypotéz byla zjišťována aktuálnost dokumentu a doba platnosti. V některých obcích totiž během získávání dat končila platnost dokumentu, jiné zase již nový dokument zpracovávaly.

### 3. VYBRANÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU

První krok výzkumné sondy byl zaměřen na zjištění existence strategického dokumentu na úrovni obce. Z celkového počtu 1 424 obcí mělo strategický dokument zpracováno „pouze“ 30 %, tj. 425 obcí. Ve větší míře se jedná o velká města, která strategickým plánem mohou efektivněji a účelněji ovlivňovat svůj rozvoj na místní úrovni. Jestliže strategie má vést k naplňování dlouhodobých cílů, měl by i samotný strategický plán být dlouhodobým dokumentem s časovým rozpětím nad 10 let. Z provedené analýzy dat má dlouhodobý charakter pouze 18,6 % strategických dokumentů. Nejdelší časový horizont je rok 2030 (např. v případě statutárního města Hradec Králové nebo měst Orlová, Litoměřice, Čelákovice, Lanškroun, Česká Skalice, Chrast, Rokytnice nad Jizerou nebo obce Okříšky). Běžně se vyskytují strategie do roku 2020, či 2025. Největší počet strategií (53,8 %) mají střednědobý horizont (5–10 let). Pouze 10,9 % strategií je krátkodobých, jedná se často o akční, či operativní plány menších obcí. Také je zde zahrnutý program obnovy vesnice realizovaný Ministerstvem pro místní rozvoj u malých obcí zkoumaného vzorku. V souboru je zastoupeno 16,7 % strategií, které nemají jasně definováno časové období platnosti. Dochází tak k průběžné aktualizaci dokumentů.

Obr. 1: Strategické dokumenty obcí ČR nad 1 000 obyvatel podle časové platnosti dokumentu



Pozn. Stav k 30. 4. 2014

Zdroj: Vlastní šetření, 2014.

V dalším kroku byly rozděleny obce dle velikostní kategorie. Svůj plán rozvoje mají všechna města s počtem obyvatel nad 100 tis. (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň i Liberec). V případě Liberce se jedná o dlouhodobý plán, jehož platnost končí v roce 2015. Ostatní města této kategorie připravují střednědobé plány, které se postupně aktualizují. Ve městech s počtem obyvatel nad 50 tis. již existuje jedna výjimka – statutární město Teplice, které žádný dostupný zpracovaný strategický plán nemá. Všechna ostatní města (15) strategicky plánují. Nejlepší strategický plán byl dohledán u statutárního města Hradec Králové. Město má bohaté zkušenosti s procesem strategického plánování. Patří mezi první města v ČR, která celý proces strategického plánování zavedla. Jejich současně platný plán má charakter dlouhodobý s platností až do roku 2030. V případě Frýdku-Místku je platnost plánu stanovena do roku 2025 a Havířova a Opavy do roku 2020. Ostatní města postupně v průběhu let 2013 a 2014 své plány průběžně aktualizují.

Měst s počtem obyvatel nad 10 tis. (do 49 999) bylo k 1. 1. 2014 v ČR 110. Z tohoto počtu 74,5 % měst mají strategický plán, který je na webu veřejně dostupný. Dlouhodobý plán mají města Orlová, Kroměříž, Litoměřice, Sokolov, Valašské Meziříčí, Kopřivnice, Blansko, Náchod, Jirkov, Rožnov pod Radhoštěm, Bílina, Hlučín, Poděbrady, Český Krumlov, Čelákovice, Moravská Třebová, Lanškroun nebo Milovice. V ostatních městech má strategický plán

charakter střednědobého plánu, mnohdy jenom právě shodně s programovým obdobím EU 2014–2020 (např. Nový Jičín nebo Česká Třebová). U měst Žďár nad Sázavou, Kutná Hora, Beroun, Svitavy, Jičín, Slaný, Šternberk, je zpracován plán bez jasné časové platnosti. V případě měst Mladá Boleslav a Třebíč se jedná o krátkodobou strategii na 4 roky. Z větších měst, která strategický plán nemají zpracovaný lze jmenovat např. Příbram, Kolín, Břeclav – zpracovává se, Havlíčkův Brod – zde se zpracovává, Jindřichův Hradec – v přípravě, Louny, Otrokovice, Bruntál, Uherský Brod – v přípravě, Dvůr Králové nad Labem, Chodov, Rokycany, Krupka, Aš, Vrchlabí, Vysoké Mýto apod.). Rozptyl mezi existencí, či neexistencí plánu je větší.

V další zkoumané velikostní kategorii 5 000–9 999 obyvatel je rozptyl menší než u předchozí velikostní kategorie. Tato kategorie obsahuje celkem 140 obcí. U 40,7 % obcí strategický dokument vůbec neexistuje. Přesto převažuje stále pozitivní výsledek ve prospěch existence strategického dokumentu (87 obcí). Definiční dlouhodobé strategie (nad 10 let) naplňovalo pouze 13,8 % měst – např. Nové město nad Metují, Dobříš, Chotěboř, Třeboň, Bystřice pod Hostýnem, Dubí, Hrádek nad Nisou, Broumov, Jesenice, Mikulov, Králův Dvůr, Vodňany, Český Brod, Hořovice, Týniště nad Orlicí, Horní Slavkov, Doksy, Česká Skalice, Jílové, Valašské Klobouky, Bakov nad Jizerou nebo Habartov. Ostatní obce mají zpracovanou střednědobou strategii – nejčastěji na 5 až 6 let.

Shodně s programovým obdobím EU je zpracováno 8 % plánů – např. Tišnov, Mimoň, Kojetín, Letohrad, Hradec nad Moravicí. V případě Úpice (rok zpracování 2007), Jablunkova (rok zpracování 2005) se jedná o plán bez jasného vymezení platnosti.

Poslední velikostní kategorie obcí 1 000–4 999 znamená větší náklonnost běžným principům řízení bez existence jasné strategie na úrovni obce (79,3 %). Mnohdy nejsou obce připraveny, nemají dostatečné lidské i finanční zdroje. Přesto se však najdou obce (20,7 % z celkového počtu 1 153 obcí), které bez povinnosti strategií zpracují a poté ji využívají při realizaci rozvojových aktivit. Dlouhodobé strategie v horizontu nad 10 let se vyskytují např. v obcích: Bělá pod Bezdězem, Osek, Modřice, Rudná, Ratíškovice, Desná, Chrast, Rokytnice nad Jizerou, Hodkovice nad Mohelkou, Starý Jičín, Průhonice, Tlumačov, Povrly, Proseč, Okříšky, Kněžmost, Stěžery, Hodslavice, Francova Lhota, Vřesina, Ondřejov, Bohdíkov, Husinec, Habry, Kosova Lhota, Lázně Toušeň nebo Sudkov. Není vůbec výjimkou, najít zpracovaný strategický plán až do roku 2030 (např. Chrast nebo Okříšky). Pouze 2,3 % strategií jsou zpracována shodně s novým programovým obdobím 2014–2020.

V této velikostní kategorii se vyskytují mj. krátkodobé operativní, či akční plány na 2–4

roky (např. Zliv, Štramberk, Klecany, Sedlec-Prčice, Proboštov, Velké Popovice, Strašice, Drnovice, Víkřovice, Kunčice pod Ondřejníkem, Jince, Nehvizdy, Horní Bludovice, Chlum u Třeboně, Želechovice nad Dřevnicí, Milotice, Studenec, Bašť, Horní Cerkev, Lukov, Kladruby, Želetava, Telnice, Strmilov, Rybitví, Štětín, Strážov, Pozlovice, Brněnec, Dolní Studénky, Brozany nad Ohří, Čeladná, Osek nad Bečvou, Novosedly, Trapice, Osečná, Přichovice nebo Plavy). V případě některých obcí se strategický plán v době výzkumu připravoval, např. Mostek, Velké Svatoňovice, Chocerady, Údlice, Tetčice, Roudné, Sivice, Načeradec, či Radvanice.

Z provedené analýzy podle velikostních skupin jasně vyplývá, že čím je obec větší, tím lépe zvládá principy strategického řízení. Příklad významných měst (Hradec Králové nebo Litoměřice), kde strategické plánování funguje již od začátku 90. let. 20. století, ukazuje, že se jedná o efektivní a účinný nástroj řízení na úrovni samosprávy.

Další významnou oblastí, která nás zajímala, bylo územní hledisko. Provedenou jednocou shlukovou analýzou byla komprimována data za vyšší územní celky dle příslušnosti jednotlivých obcí. V prvním kroku za okresy ČR, v dalším za kraje ČR. Okresní srovnání je prezentováno na následujícím obr. č. 2.

**Obr. 2: Stav zpracování strategických plánů obcí ČR nad 1 000 obyvatel podle okresní příslušnosti**



Pozn. Stav k 30. 4. 2014

Zdroj: Vlastní šetření, 2014.

V meziokresním srovnání je značná nerovnoměrnost a nevyváženost mezi podílem existence, či neexistence strategického plánu. Mezi TOP 10 okresů, kde je lokalizováno 10 a více obcí se zpracovaným strategickým plánem patří okresy – Praha-východ (24 obcí), Praha-západ (17 obcí), Kladno, Frýdek-Místek (12 obcí), Brno-venkov, Šumperk, Nový Jičín (11 obcí), České Budějovice, Olomouc a Zlín (10 obcí). Poté je již míra zpracování strategií různá. 5 neúspěšnějších okresů ovšem patří mezi hustě osídlené, kde je zastoupeno více obcí se statutem města. Nicméně např. v případě okresů Šumperk, České Budějovice nebo Olomouc, kde je většinou 1–2 dominantních sídel, je více menších obcí, jež mají pracovanou svoji strategii. Na druhé straně jsou to opět okresy Brno-venkov (49 obcí) a Olomouc (34 obcí), které vykazují nejvíce obcí bez zpracované strategie. Projevuje se zde hustota osídlení obcí nad 1 tis. obyvatel. Mezi další okresy s obcemi bez strategických dokumentů patří Opava (33 obcí), Uherské Hradiště (32 obcí) a Frýdek-Místek (31 obcí). Vyloučíme-li okresy, které mají pouze jednu obec (Brno-město, hlavní město Praha, Plzeň-město a Ostrava-město) a statistiku zkreslují, tak nejméně zpracovaných strategií lze nalézt v okresech Kutná Hora (1 obec), dále pak v okresech Domažlice, Klatovy, Kolín, Louny, Plzeň-sever, Žďár nad Sázavou a Jeseník (2 obce). Vzhledem k velmi nerovnoměrnému rozložení obyvatelstva v ČR nelze mezi sebou okresy ani kraje porovnávat, jelikož každý územní celek vykazuje různou míru hustoty zalidnění a také je různě zastoupen počtem obcí zahrnutých ve výzkumu.

## ZÁVĚR

Strategické řízení ve veřejné správě obsahuje mnoho dalších aspektů (např. městský a obecní marketing, public relations, rozpočtová skladba nebo organizačně-technické zdroje atd.). Úzce navazuje a spolupracuje s dalšími typy řízení – finanční, projektové a procesní. Výzkumná

sonda se snažila podchytit pouze malou oblast strategického řízení. Nicméně z pohledu využití zdrojů a značného propojení s finanční oblastí se jedná o část podstatnou. Všechny kroky dalšího rozvoje, které obce budou v budoucnu realizovat, by měly být promyšlené, efektivní a hlavně účinné. Z tohoto pohledu právě záleží na připravenosti obcí. Ty obce, které mají platný a aktuální strategický plán, mají jistou konkurenční výhodu. Na druhou stranu některé obce si podstatu strategického plánování uvědomily později a své strategie nyní připravují, aby byly schopné následně realizovat aktivity pomocí externího financování.

Výzkumná sonda přinesla celkem zajímavé závěry. Ve vztahu k výzkumným krokům nastaveným v přípravné fázi, lze konstatovat, že některé významné parametry byly potvrzeny. Základní výsledky ve vztahu k výzkumným hypotézám ukazuje tabulka 2. Z celkového počtu 1 424 obcí ČR nad 1 000 obyvatel mělo strategický dokument zpracováno „pouze“ 30 %, tj. 425 obcí. Tudíž hypotéza nebyla plně potvrzena. Přesto 75 % míra naplnění je značným úspěchem, protože jak již bylo řečeno výše, obce nemají povinnost jakýkoli strategický dokument zpracovávat. Legislativní předpisy v této oblasti neexistují a metodika pro zpracování strategického plánu byla zpracována pouze 3x (Kolektiv autorů, 2006; Holeček et al., 2012 a Lněnička, 2012) na lokální úrovni a 3x na mikroregionální úrovni (DHV, 2000; Labounková, 2004; Bičík & Perlín, 2006). Druhá výzkumná hypotéza byla zcela potvrzena. Obce vykazují 100 % připravenost na nové programovací období v oblasti strategického řízení. Významným předpokladem je právě existence strategického plánu, který přináší v „soutěži“ o dotace značnou konkurenční výhodu. Podíl obcí, kde mají zpracovanou strategii, a je současně platná po celou dobu trvání programovacího období 2014–2020, je 84 %.

Tab. 1: Verifikace výzkumných hypotéz výzkumné sondy

Číslo hypotézy	Popis hypotézy	Míra naplnění hypotézy (v %)	Přípravenost obcí ČR nad 1 000 obyvatel
H1	Podíl obcí ČR nad 1 000 obyvatel se zpracovaným strategickým plánem je 40 %.	75	Střední
H2	Pro následující období 2014–2020 je podíl aktuálně platných strategických plánů u obcí nad 1 000 obyvatel 70 %.	100	Vysoká

Zdroj: Vlastní šetření, 2014

Výsledky výzkumné sondy také potvrdily správné nastavení výzkumného problému v úvodní části výzkumu. 72,4 % obcí má zpracovanou strategii, která splňuje podmínku časového hlediska (střednědobého i dlouhodobého). Při podrobnější analýze ovšem převažují střednědobé strategie (53,8 %), což může být dáno také značnou nejistotou plánovat hluboko do budoucnosti účastníků při vytváření strategie. Střednědobý horizont, tj. 5–10 let, je přece jenom přijatelnější, než horizont dlouhodobý (nad 10 let).

Dosažené hodnoty výsledných hypotéz a výzkumného problému ukazují na vysokou připravenost obcí ČR nad 1 000 obyvatel na další programovací období EU 2014–2020. Mnohé obce již mají zkušenosti s čerpáním finančních prostředků z SIF EU v minulém období 2007–2013, proto mohou plánovat svůj rozvoj dlouhodoběji do budoucnosti. Ostatní obce si uvědomují, že právě ona konkurenční výhoda v podobě bodového zvýhodnění při hodnocení projektů, jim přináší vyšší šance na úspěch. A tím i na realizaci aktivit, které mohou být finančně náročné a obce si je ze svého vlastního rozpočtu nemohou dovolit financovat. Externí možnosti financování jim přináší mj. účelnější hospodaření a nakládání s majetkem a také hlavně efektivnější řízení obce. V říjnu 2014 proběhnou na území ČR komunální volby. U obcí, jež v současné době své strategie vytvářejí, mohou volby přinést nečekané zvraty. Z tohoto pohledu je dobré se v následných výzkumných pracích zaměřit právě na obce, které strategie připravují a výzkumnou sondu u nich zopakovat na začátku roku 2015. Stejně tak je možné pokračovat v podrobnější analýze

porovnávání krajů ČR mezi sebou. Další část výzkumu bude podrobněji hodnotit obsahovou a věcnou část aktuálních zpracovaných strategických plánů (425) z pohledu nastavení vizí, priorit a aktivit.

## LITERATURA

Anderson, P. F. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*. 46(2), 15-26.

Bičík, I., & Perlín, R. (2006). Strategický plán mikroregionu: Metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích. Praha: Středočeský kraj.

Blakely, E. J. (1994). *Planning Local Economic Development*. Thousand Oask: Sage Publications, 343.

DHV CR, (2000). *Program rozvoje kraje: Metodická příručka*. Praha: DHV CR 2000. Dostupné z: <<http://www.dhv.cz/regstrat/PRK/MetPRK/MetPRK.htm>>.

Hall, S. *The Question of Cultural Identity*. In: Hall, S., Held, D., & McGrew, A. (eds). *Modernity and Its Futures*. Cambridge: Polity Press, 274–316.

Heracleous, L. & DeVoge, S. Bridging the gap of relevance: Strategic management and organizational development. *Long Range Planning*. 31(5), 732-744.

Holeček, J., et al. (2012). Metodika RoIA – Nastavení implementačních procesů koncepčních dokumentů na krajské a obecní úrovni s cílem snížení implementačních

deficitů s osvědčením č. 14-ÚÚR-200-2012/02-WD-39-07-1 o uznání uplatněné certifikované metodiky v souladu s podmínkami Rady pro výzkum, vývoj a inovace. Brno: GaREP, spol. s r.o.

Chisholm, M. (1995). 'How useful are measures of economic potential?' *Environment and Planning A* 28(10), 1895-1899.

Ježek, J. (2006). Strategické regionální plánování. *Role regionálních rozvojových agentur, mikroregionů a vysokých škol v regionálním rozvoji*. (s. 81-85). Plzeň: Západočeská univerzita.

Ježek, J. (2008). Management v místním a regionálním rozvoji v podmínkách dynamických změn. *Politika, právo, ekonomika a společnost - současnost a vize do roku 2025*. (s. 129-134). Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Ježek, J. (2008). Strategické regionální plánování. In Wokoun, R., et al. *Regionální rozvoj* (s. 39-43). Praha: Linde Praha, a.s.

Ježek, J. (2013). Strategické plánování obcí a měst: nové přístupy a cesty k jeho zefektivnění. *XVI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. (s. 372-376). Brno: Masarykova univerzita.

Kolektiv autorů, (2006). Příprava, tvorba a realizace strategického plánu obcí a mikroregionů. *Studijní opora* (1st ed.). Ostrava: Moravskoslezský kraj.

Kutscherauer, A. (2008). Disparity a jejich vliv na územní rozvoj země. *Regionální disparity - jejich pojetí, klasifikace a měření* (s. 1-10). Šilheřovice: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008, s. 1-10. ISBN 978-80-248-1890-0.

Labounková V., et al. (2004). Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů: Výzkumná zpráva. Brno: Ústav územního rozvoje.

Lněnička, L., (2011). Projektový management versus strategické plánování. In *Aktuální praktický průvodce čerpáním finančních prostředků a podpůrné pomoci z programů státní podpory a Evropské unie* (1st ed.). Praha:

Verlag Dashöfer, spol. s r. o. Dostupné z: <<http://www.dashofer.cz/0/0/1/on-line-aktualni-prakticky-pruvodce-cerpanim-financnich-prostredku-a-podpurne-pomoci-z-programu-statni-podpory-a-evropske-unie-cid168069/>>.

Lněnička, L. (2012). *Strategické plánování ve veřejné správě* (1st ed.). E-learningový kurz. Brno: AQE advisors, a.s. Dostupné na: <<http://academy.aqe.cz/e-learning/>>.

Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review* (January-February, 1994) - summary of my planning book, 107-114.

Rabin, J., Miller, G. J., & Hindreth, W. B. (2000). *Handbook of Strategic Management. Second edition, Revised and Expanded*. New York: Marcel Dekker.

Rektořík, J. (1999). Strategie rozvoje obce (včetně územního plánování). In *Příručka pro zastupitele měst a obcí (Územní samospráva v ČR, SR a Rakousku)*, (s. 19-27). Brno: MU-PHARE.

Rektořík, J., & Šelešovský, J. (1999). *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací* (1st ed.). Brno: MU.

Roboson, C. (1993). *Real world research*. Oxford: Blackwell.

Rumford, CH. (2000). *European Cohesion? Contradictions in EU Integration*. Chippenham: Antony Rowe Ltd.

Vozáb, J. (1999). *Strategické plánování rozvoje měst v České republice*. Praha: Přírodovědecká fakulta UK.

Wokoun, R., et al. (2008). *Regionální rozvoj*. 1. Vyd. Praha. Linde Praha, a.s.

Česká republika (2000). Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. [on-line]. Částka 73, s. 3549-3554. Dostupný také z: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2000&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=8>>.



**Adresa autora:**

**Mgr. Ing. Libor Lněnička, Ph.D.**

Masarykova univerzita

Pedagogická fakulta

Katedra geografie

e-mail: lnenicka@ped.muni.cz

**STRATEGIC PLAN = SUCCESS OF OBTAINING GRANTS FROM EU?**

**Libor Lněnička**

**Abstract:** From 1 January 2014 ran new programming period of economic, social and territorial cohesion EU. EU Council approved December 2, 2013 at its regular meeting EU multiannual financial framework for 2014–2020, with the objective 1b: the right consistency, set aside 325,149 mil. EUR (in 2011 prices). Public entities are among the largest group that has a chance to earn up to 68 % of allocated funds. Spatial planning in the Czech Republic for communities heavily influenced as it is based on legislation in Act no. 183/2006. On the other hand, strategic and community planning in the Czech Republic only recommending no basis in legislation, and therefore for public bodies is voluntary. The aim of this paper is to present the results of research probes, which took place in the spring of 2014 between the villages of the Czech Republic with a population of over 1 000 probes aim was to determine the basic preparation of strategic documents at the municipal level and their hassle free "adaptation" to the new programming period of the European Union. The results of the research probe yielded interesting insights in diverse approach to processing methodology and important documents such as strategic plans and community development.

**Key words:** Czech republic, development, strategic management, strategic planning, settlements.

**JEL Classification:** O21