



GaREP, spol. s r.o.,
společnost pro regionální ekonomické poradenství

Metodika „RoIA – INOVATIVNÍ PŘÍSTUP K PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE OBCÍ“

s osvědčením č. 11-ÚÚR-175-2012/01-WD-39-07-1
o uznání uplatněné certifikované metodiky
v souladu s podmínkami Rady pro výzkum, vývoj a inovace

Jan Binek
Iva Galvasová
Kateřina Chabičovská
Jan Holeček
Hana Svobodová

Brno 2012



**GaREP, spol. s r.o.,
společnost pro regionální ekonomické poradenství**

Metodika „RoIA – INOVATIVNÍ PŘÍSTUP K PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE OBCÍ“

**s osvědčením č. 11-ÚÚR-175-2012/01-WD-39-07-1
o uznání uplatněné certifikované metodiky
v souladu s podmínkami Rady pro výzkum, vývoj a inovace**

**Jan Binek
Iva Galvasová
Kateřina Chabičovská
Jan Holeček
Hana Svobodová**

Brno 2012

Řešitelská organizace

GaREP, spol. s r.o., společnost pro regionální ekonomické poradenství

nám. 28. října 3

602 00 Brno

garep@garep.cz



Autoři

Ing. Jan Binek, Ph.D.

PhDr. Iva Galvasová

RNDr. Kateřina Chabičovská

Mgr. Jan Holeček

RNDr. Hana Svobodová, Ph.D.

Oponenti

Mgr. Radek Kozák, Odbor veřejné správy Ministerstva vnitra ČR

Ing. Zdenka Šprtová, starostka obce Velešovice

Metodika vznikla v rámci výzkumného programu Ministerstva pro místní rozvoj ČR, WD – Výzkum pro řešení regionálních disparit, podprogramu PPI – Podpora regionálního rozvoje, projektu WD-39-07-1 Rozvojový interaktivní audit: metodika RIA pro hledání, nastavení a aplikaci vhodných nástrojů regionální politiky, které přispějí ke zmírnění a odstranění regionálních disparit a napomohou dynamizaci ekonomického a sociálního rozvoje v regionech.

OBSAH

1. Cíl metodiky	4
2. Popis metodiky	4
2.1 Východiska	4
2.1.1 Proč plánovat?	4
2.1.2 Jak plánovat?	5
2.2 Proces plánování	5
2.2.1 Specifikace fází strategického plánování	6
2.2.2 Struktura koncepce	8
2.2.3 Proces zpracování koncepce	9
2.3 Informační podklady pro plánování	13
2.3.1 Informace z existujících informačních zdrojů	13
2.3.2 Nové informační zdroje	14
2.4 Volba nástrojů rozvoje	15
2.5 Závěr	17
2.6 Přílohy rozvíjející metodiku	17
Příloha 1: Možné otázky pro zjišťování názorů obyvatel, místních podnikatelů a neziskových organizací	17
Příloha 2: Specifikace vybraných příčinných souvislostí rozvoje	19
3. Srovnání „novosti postupů“	21
4. Popis uplatnění metodiky	21
Seznam použité literatury	22
Seznam publikací předcházejících metodice	22
Osvědčení o uznání uplatněné certifikované metodiky	23

1. CÍL METODIKY

Cílem metodiky je napomoci obcím v plánování a řízení rozvojových aktivit, a to z hlediska procesního i věcného.

Metodika usiluje o:

- Optimalizaci základních plánovacích procesů obcí.
- Objektivní zachycení situace v obci a identifikaci hlavních rozvojových problémů.
- Zapojení všech relevantních subjektů do rozvoje obce.
- Provázané uplatnění co největšího počtu rozvojových nástrojů.
- Přiblížení základní plánovací terminologie na obecní úrovni.

Metodika je určena pro využití starosty obcí, členy obecních rad a zastupitelstev, členy komisí rady a výborů zastupitelstva obcí a také pro důležité aktéry rozvoje na obecní úrovni.

Metodika je zaměřena především na plánování v menších obcích, kde jsou rozvojové procesy a jejich řízení snadněji uchopitelné i bez speciálního odborného aparátu.

2. POPIS METODIKY

2.1 VÝCHODISKA

Plánování je nezbytným procesem spojeným s rozvojem obce. Pro celkové zlepšení situace v obci je rozvojová koncepce (strategie rozvoje / strategický plán, někdy také program či plán) naprosto zásadní věc.

Na obecní úrovni se uplatňování rozvojových koncepcí odvíjí od velikosti obce. Města berou koncepcie jako běžnou součást života, v menších obcích je formalizované plánování spíše výjimkou. V určitých oblastech tuto absenci nahrazují rozvojové dokumenty svazků obcí, které však obvykle zahrnují pouze omezený průmět rozvojového dění jednotlivých obcí, resp. hledají průnik rozvojových aktivit.

2.1.1 Proč plánovat?

Rozvojová koncepce obce je základním nástrojem koncepčního řízení obce. Na základě poznání situace v obci a představ občanů, podnikatelů, zájmových organizací a dalších subjektů v obci formuluje vizi a rozvojové cíle obce spolu s aktivitami vedoucími k jejich naplnění.

Hlavní přínosy rozvojové koncepce obce jsou:

- Identifikace problémů a možných řešení (komplexní přístup – šance odstranit příčiny, nikoliv pouze řešit následky).
- Sladění představ jednotlivých subjektů o rozvoji obce (prevence budoucích sporů, východisko pro kontinuitu rozvoje).
- Vytvoření platformy spolupráce různorodých subjektů v obci (využití potenciálu lidí i organizací).

- Formulace žádoucích rozvojových záměrů a projektů (šance odstranit nekonceptční využívání/plýtvání prostředků i kapacit).
- Racionální rozvržení realizace aktivit a zapojení subjektů se na nich podílejících (vzhledem k věcné návaznosti kroků i vzhledem k dostupným prostředkům).
- Zlepšení (zvýšení efektu z) využití vlastních finančních prostředků a zvýšení šance získat prostředky vnější.
- Východisko pro cílený a zdůvodněný územní průmět rozvojových aktivit v územním plánu (šance odstranit nekonceptční utváření podmínek pro život obyvatel obce, šance odstranit budoucí rozepře občanů, podnikatelů a obce).

Bez pečlivě zpracované a skutečně realizované strategie hrozí, že starostu a zastupitelstvo v jeho činnosti budou neustále zahlcovat operativní provozní záležitosti a rozvojové činnosti se budou řešit nahodile, jak bude vyvstávat aktuální potřeba.

2.1.2 Jak plánovat?

Základními praktickými otázkami plánovacího procesu jsou:

- Kdo a jak bude celý proces řídit?
- Kdo a jak bude zpracovávat dílčí podklady a sestavovat výslednou koncepci?
- Jak budou zapojeni občané a podnikatelské a neziskové subjekty působící v obci?
- Jak nejlépe vyhodnotit situaci obce / v obci?
- Jak nejlépe zareagovat na zjištěné potřeby a problémy, tj. jaké nástroje využít k řešení?
- Jak sledovat dopady rozvojových činností a jak reagovat na neplánované změny?

Postupy k vyřešení následujících otázek a ke zkvalitnění plánovacího procesu obcí jsou věcným základem a účelem zde předkládané metodiky. Podrobně jsou rozpracovány v níže uvedeném textu.

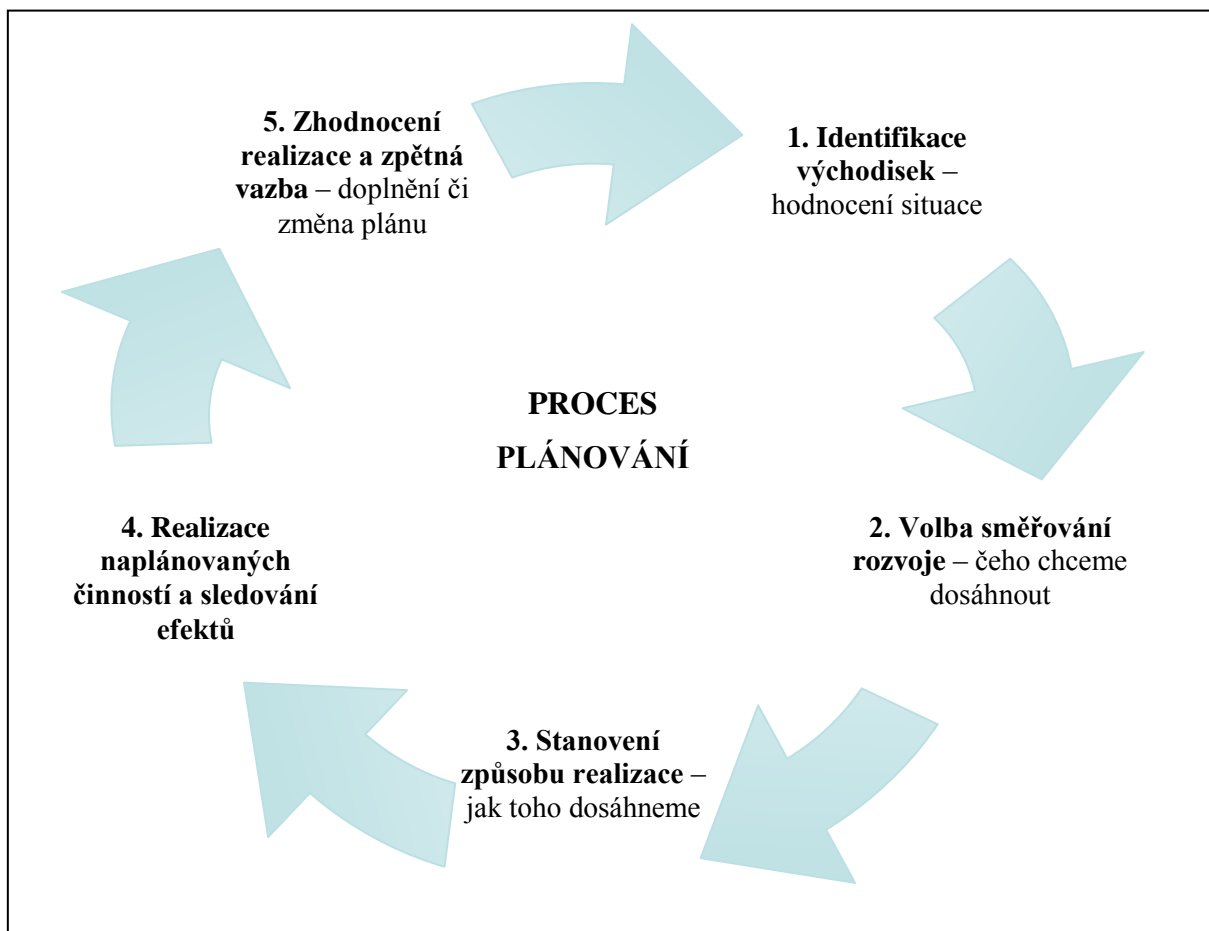
2.2 PROCES PLÁNOVÁNÍ

Plánování je systematickým procesem promýšlení a usměrňování činností. Strategickým plánováním rozumíme plánování dlouhodobé.

U procesu strategického plánování je klíčové, že cílem tohoto procesu není pouze vytvoření strategického dokumentu, ale **naplánování a uskutečnění změn** v situaci daného území.

Zpracování koncepčních dokumentů je obvyklým vstupním krokem, který tento proces, resp. jeho fáze, formalizuje. Strategické plánování se musí, má-li být jeho realizace účinná, stát propojujícím prvkem aktérů rozvoje a rozvojových nástrojů.

2.2.1 Specifikace fází strategického plánování



1. Identifikace východisek – hodnocení situace

Plánování je cyklem pravidelně se opakujících fází, jak je znázorněno na předchozím schématu. Úvodním krokem nového plánovacího cyklu proto musí být navázání na předchozí vývoj, tj. zhodnocení toho, co bylo uděláno a co se změnilo.

Dále je na počátku třeba **pojmenovat očekávání** (např. zda chce obec zavést strategické řízení, nebo pouze řeší dílčí problémy, které je třeba provázaně uchopit) a podle nich nastavit celý plánovací proces.

Následuje **zjišťování (nových) informací o situaci v obci, o problémech a jejich příčinách**. Na obecní úrovni hrají zásadní roli informace přímo zjistitelné v obci, ale nesmí být opomenuto posouzení i statistických údajů vypovídajících o situaci obce vůči jejímu okolí.

Je nutné, pokud tomu tak již nebylo, **navázat komunikaci s podnikateli** (zejména s většími zaměstnavateli) **i s neziskovými organizacemi a zjistit jejich potřeby a očekávání**.

2. Volba směřování rozvoje – čeho chceme dosáhnout

Na základě zhodnocení situace byly zachyceny hlavní charakteristiky obce a pojmenovány hlavní problémy a také pozitiva. Nyní je třeba rozhodnout, **jak by obec měla vypadat v budoucnu a jakým směrem by se měla rozvíjet** (Máme jasný směr, nebo chceme od každého trochu? Pozor na neslučitelné směry.). **Svou představu (vizi) rozvineme pomocí**

dlouhodobých cílů, kterých chceme dosáhnout. Ve vazbě na cíle musíme zvolit priority, co je nejdůležitější, co budeme dělat nejdříve. Formulace cílů a priorit rozvoje území musí proběhnout ve spolupráci s aktéry a s ohledem na dispozice území.

Strategie by měla brát v úvahu jak strategické dokumenty svazků obcí, v nichž je členem, tak i kraje. Jde především o soulad v určitých rozvojových oblastech, v nichž krajské dokumenty předpokládají součinnost obcí při řešení problémů (např. v oblasti ochrany životního prostředí, kde vodní, větrná eroze, znečištění apod. je nutno řešit od lokální úrovně), dále kde jsou inspirující či kde nabízí další rozvojové šance.

3. Stanovení způsobu realizace – jak toho dosáhneme

U zvolených priorit musíme na období několika nejbližších let stanovit střednědobé, či krátkodobé cíle a upřesnit způsob, jak jich dosáhneme: **jaké činnosti budeme dělat, jaké využijeme nástroje, jaké bude rozdělení úkolů a odpovědnosti mezi jednotlivé realizátory** (starosta, zastupitelstvo, pracovníci obce, výbory a komise, organizace působící v obci, občané, místní podnikatelé, ostatní subjekty), **jaká bude časová posloupnost činností, jak na sebe činnosti budou navazovat** (např. vyjednávání, projektová dokumentace, realizace stavby, návazné investice), **jak budou činnosti financovány**.

Musí být zohledněny finanční možnosti obce; na nejbližší 2 roky by měly být stanoveny finanční prostředky, co nejpřesněji. Úspěšné realizaci napomáhá **uplatnění víceletého rozpočtování**. V kostce jde o to, že se sestaví rozpočty na několik let a že se výdaje posuzují v delším časovém horizontu (např. jeden rok se dá hodně peněz na opravu jedné věci, aby se to zvládlo komplexně, jiný rok se daná oblast utlumí a zase se investuje více jinde). V tomto pojetí není hospodaření tak striktně zúženo na dění jednoho roku; následující rok se navržené rozpočty upraví (nejpečlivěji samozřejmě ten na následující rok) a doplní se o jeden nový roční rozpočet). Uplatnění víceletého rozpočtování s vazbou na strategii nic nemění na každoročním doladění přesného rozložení příjmů a výdajů a schválení ročního rozpočtu obce.

V závěru této fáze jsou výstupy předchozích tří fází soustředěny do podoby koncepčního dokumentu (strategie rozvoje obce). Do dokumentu je ještě uveden způsob, jakým bude pravidelně kontrolováno plnění naplánovaných činností a jimi vyvolaných změn a také jak bude plán upravován v závislosti na zjištěných změnách.

4. Realizace naplánovaných činností a sledování efektů

Realizace rozvojových činností probíhá podle vypracovaného plánu. Naplánované kroky jsou východiskem – v případě nových skutečností či změn ve zdrojích jsou prováděny průběžné úpravy plánu, tak aby zůstal provázaným a reálným dokumentem.

Ze strany obce neznamena realizace jen vlastní výkon určité činnosti, ale i vyjednávání, iniciaci, koordinaci činnosti jiných subjektů apod.

5. Zhodnocení realizace a zpětná vazba – doplnění či změna plánu

Nezbytnou podmínkou kvalitního plánování je poctivé sledování a vyhodnocení efektů realizovaných činností a rovněž porovnání vztahu mezi vynaloženými náklady a získanými přínosy. Realizace plánu by měla být vyhodnocena každý rok, resp. alespoň jednou za dva roky a měly by být doladěny minimálně finanční částky a časový harmonogram.

V případě velkých změn okolností a vnějších podmínek, problematického dodržování plánu, nových struktur spolupráce je vhodné přehodnotit současný plán a zpracovat nový plán, resp. výrazně aktualizovat starý plán). **V případě, že se mění směřování rozvoje, můžeme mluvit o novém plánu. Pokud hledáme jiný způsob realizace, jde spíše o aktualizaci.**

Ve všech fázích je důležité využívání spolupráce s občany a se subjekty působícími v obci, či rozvoj obce ovlivňujícími (aktéry) a budování partnerství.

Efektivnost plánování je založena na tom, že úvodní fáze procesu by měla navázat na výsledky předchozího cyklu koncentrované nebo transformované v páté (závěrečné, hodnotící) fázi.

Plánování ve veřejné správě, resp. tvorba koncepčních dokumentů, má své zákonitosti a terminologii (byť ne ve všech případech jednotnou). Zásadní je však obsah dokumentu a jeho přizpůsobení dané obci. Výsledné pojmenování a pojetí jednotlivých částí by mělo být pro všechny subjekty zapojené do tvorby a realizace především přehledné a pochopitelné. Nejčastějším označením rozvojové koncepce je „strategie rozvoje“ či „strategický plán“.

2.2.2 Struktura koncepce

Rozvojová koncepce obce může mít různou strukturu odrážející specifické záměry obce, nicméně na základě praktických zkušeností a v souladu s účelem zde předkládané metodiky lze doporučit následující členění. Pojmenování jednotlivých částí by mělo co nejpřesněji odrážet jejich obsah.

A. Analytická (hodnotící) část

- **Zhodnocení situace a předchozího vývoje** – *zachycení situace v jednotlivých oblastech života fungování obce: obyvatelstvo, bydlení, infrastruktura, doprava, územní vztahy, hospodářství, trh práce, služby, možnosti vyžití, zájmová činnost atd.; zhodnocení plnění předchozího plánu* – realizované projekty a rozvojové aktivity finanční a majetkové hospodaření obce apod.
- **Shrnutí / východiska pro návrhovou část** – koncentrované vyjádření hlavních závěrů z hodnocení situace ve vzájemných souvislostech a pojmenování hlavních problémů; k provedení shrnutí se nejčastěji využívá tzv. **SWOT analýzy** – identifikace silných a slabých stránek obce (vnitřní faktory, které zachycují situaci v obci a které obec může ovlivnit), pojmenování rozvojových příležitostí a rozvojových hrozeb (vnější faktory).

Ve strategii by se měla v „analytické části“ zachytit situace obce v jednotlivých oblastech a zhodnotit co a za kolik se udělalo, co funguje a co nefunguje.

B. Návrhová část

- **Vize, cíle, priority** („strategie“) – stanovení toho, jak si obec představujeme, čeho bychom chtěli dosáhnout a co jsou nejdůležitější rozvojová témata.
- **Opatření, aktivity** („program“ činností) – stanovení způsobu, jak dosáhnout plánovaných cílů.

V „návrhové části“ by se měly stanovit hlavní směry rozvoje obce, tj. jak by obec měla v budoucnu vypadat (=obecná strategie), určit hlavní opatření a aktivity, které k dosažení dané vize chceme zvládnout v následujících (4) letech (=program rozvoje) s ohledem na rozpočtové možnosti.

C. Realizační část

- **Akční plán** – rozvržení konkrétních činností a projektů na nejbližší 1–2 roky včetně rozdělení úkolů mezi jednotlivé realizátory, stanovení způsobu financování apod.
- **Způsob sledování realizace** – nastavení systému sledování plnění naplánovaných činností a zhodnocení efektů jednotlivých činností (posouzení, jak jsou plněny cíle).
- **Způsob financování** – finanční aspekty strategie a víceletý rámcový rozpočet.

V „realizační části“ se měly na základě programu podrobně rozpracovat činnosti na nejbližší 1–2 roky (=akční plán), stanovit, kdo a co bude konkrétně dělat, vyřešit financování. Důležité je i nastavení mechanismů k zachycení změn a k posouzení účinnosti jednotlivých kroků.

Rozsah dokumentu se odvíjí od podrobnosti analýz a míry konkretizace rozvojových aktivit.

2.2.3 Proces zpracování koncepce

Proces zpracovávání rozvojové koncepce je především procesem neustálé vzájemné komunikace a spolupráce všech dotčených aktérů. K řízení tohoto procesu existují dvě základní (hraniční) metody strategického plánování, tzv. expertní a komunitní metoda.

Expertní metoda využívá k navržení rozvojové strategie především znalostí externích odborníků (nejčastěji najatá poradenská firma). Tito odborníci provádějí hodnocení situace a pojmenovávají problémy na základě informací od vedení obce, občanů a subjektů v obci působících, na základě objektivního posouzení skutečností a srovnání s jinými obcemi navrhnou nejvhodnější rozvojové směry a způsoby dosažení s nimi spojených cílů. Místní aktéři působí spíše jako oponenti návrhů a rozhodují se, zda návrhy jsou pro ně přijatelné či nikoliv (v takovém případě experti dle pokynů provedou úpravu a debata pokračuje).

Hlavní výhodou této metody je určitá objektivnost hodnocení, dobré nastavení plánovacího procesu, komplexnost řešení a využití širokého spektra možných rozvojových nástrojů. Nevýhodou je, že výsledný dokument nemusí vzít jeho realizátoři za „svůj“, tj. neidentifikují se s ním, realizátoři mohou mít problém s náročněji nastavenými procesy i cíli (externí odborníci se snaží dát do dokumentu nejlepší možné, ale plánovat se musí učit postupně a vlastními zkušenostmi), některé věci mohou být formulovány složitě.

Expertní metoda je využívána subjekty, kde je využití komunitní metody v klasické podobě náročné: zejména z důvodu nutnosti zpracování velkého množství údajů, zastoupení jednotlivých subjektů formalizovanými reprezentanty apod. Jde zejména o velká města či kraje, ale často ji využívají i svazky obcí.

Při zvolení **komunitní metody** se naopak do procesu tvorby rozvojové strategie v rozhodující míře zapojují mnohem více místní subjekty (aktéři). Jde o určité zpracování „svépomocí“. Základem je společná diskuze, pojmenování pocíťovaných problémů, hledání zvládnutelných cest řešení. Vzhledem k povaze této metody je tudíž vhodnější její aplikace spíše v menších obcích a menších svazcích obcí. Výhodou metody je spoluúčast všech potenciálních realizátorů a nastavení plánu na základě vzájemné dohody. Nevýhodou může být určitá subjektivnost a izolovanost řešení. Pro zvládnutí plánování komunitní metodou by měl být

určen existovat subjekt, který celý proces metodicky povede. Bývá vhodné metodickým vedením pověřit zkušeného odborníka z vnějšku. Komunitní metoda by měla umožnit lepší realizovatelnost rozvojových záměrů, neb se jejich výběru účastní často i jejich budoucí realizátoři.

Srovnání expertní a komunitní metody

Expertní metoda	Komunitní metoda
Základní znaky	
Strategický plán zpracovává skupina najatých expertů, kteří nepochází z řešeného území, účast představitelů obce či regionu na vzniku strategického dokumentu je omezená.	Strategický plán je výsledkem diskuze představitelů obce či regionu, která je vnějším expertem pouze moderována.
Skutečnost místním představitelům interpretuje expertní tým.	Skutečnost interpretují místní aktéři, konzultantem je interpretace pouze usměrňována.
Zaměření strategického plánování na komplexní rozvoj.	Neřeší komplexní rozvoj dotčeného území, ale orientuje se pouze na dílčí vybrané problémy.
Snaha o maximálně objektivní postižení skutečnosti.	Snaha o takové zachycení skutečnosti, která je pro místní aktéry nejpříjemnější, nikoli objektivně nejpravdivější.
Vhodná úroveň pro užití	
Vhodná pro velké obce a regiony, kde je velké množství subjektů, nebo naopak svazky obcí, kde dochází k průmětu plánů jednotlivých obcí	Vhodná pro obce a svazky obcí s vybudovanou místní a regionální strukturou
Zhodnocení situace	
Přílišná podrobnost situační analýzy.	Analýza pouze klíčových problémů.
Důraz na „objektivní“ statistické údaje.	Důraz na bezprostřední zkušenosti místních aktérů.
Formulace závěrů	
Na základě statistických dat a hodnocení expertů je zpracována SWOT analýza (celková, popř. několik dílčích) včetně identifikace hlavních vizí budoucího rozvoje.	Na základě diskuze se výtupují klíčové problémy. Místní aktéři (10 až 20 osobností) se k jednotlivým problémům vyjádří. Diskuzi se identifikují hlavní vize strategického plánu.

Pramen: Lacina, K.: Veřejná správa a regionální rozvoj. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 50 s. ISBN 80-7314-070-5. s. 35-36, upraveno.

V praxi se jako nejvhodnější ukazuje flexibilní kombinace obou metod.

Nejvhodnějším řešením je zdůraznění té či oné metody v různých částech procesu zpracování dokumentu a využití v těch fázích procesu, v nichž převažují jejich výhody. Expertní metoda je například spolehlivější zejména v analytických částech, tzn., že přesněji vystihne skutečné problémy a jejich podstatu. Může pomoci odhalit skryté problémy a méně znatelné vývojové trendy. Expertní zpracování analytické části předpokládá poskytnutí potřebných informací od jednotlivých aktérů. Uplatnění komunitní metody by pak mělo být dominantní v té fázi, kdy se zvyšující se podrobností strategické části v jednotlivých krocích roste i význam místních zvláštností a individuálních znaků a kdy se použití expertní metody jeví jako poněkud problematické. Volba opatření a aktivit k řešení rozvojových problémů musí být prodiskutována a akceptována subjekty, které se budou na realizaci podílet. Na vhodnost a reálnost uplatnění uvedených metod mají klíčový vliv specifika dané obce (nejen velikost, ale i zažité způsoby komunikace, míra zapojování občanů do dění v obci apod.).

Za obsah dokumentu musí nést zodpovědnost skupina místních aktérů, kteří formulují klíčové kroky (touto skupinou mohou být i vybraní členové zastupitelstva pověřeni zpracováním koncepce). **Základem úspěšného zpracování rozvojové koncepce je diskuze, komunikace a informační otevřenost.**

Specifikace rolí v procesu tvorby koncepce

- **Pořizovatelem dokumentu** je obec, tj. o pořízení rozhoduje a dokument schvaluje **zastupitelstvo** obce. Zastupitelstvo obce, politická reprezentace obce zvolená na základě plánů prezentovaných ve volebních programech, jako první projednává návrhy zpracovatelského týmu a usměrňuje z pozice voleného orgánu obce celý proces.
- **Zpracovatelský tým** je skupina osob (tým by měl být spíše menší, ideálně cca 5 osob), která zajišťuje procesní záležitosti spojené s tvorbou dokumentu, zaznamenává výsledky jednání, sestavuje jednotlivé pracovní podklady a postupně sestavuje celý dokument. Zpracovatelský tým, či jeho vybraní členové, garantují odbornou úroveň dokumentu a procesní správnost projednávání. Zpracovatelský tým může fungovat následujícími způsoby:
 - Tým je tvořen vybranými pracovníky a zastupiteli obce – je potřebné, aby minimálně někdo ze zúčastněných měl zkušenosti s plánováním rozvoje obce.
 - Tým je tvořen vybranými pracovníky a zastupiteli obce a také externími odborníky, kteří zajišťují metodické vedení a pomáhají s formulacemi.
 - Jádrem zpracovatelského týmu je tvořeno externími odborníky, kteří zajišťují většinu činností pracovní skupiny. Členem dále musí být 1–2 zástupci zadavatele, kteří garantují jeho zpracování.
- **Pracovní skupina** je shromážděním místních aktérů (starosta, vybraní zastupitelé, významní podnikatelé, zástupci neziskových organizací, zástupci jednotlivých skupin občanů, případně dalších pro rozvoj obce důležitých subjektů apod.). Aby skupina mohla konstruktivně pracovat, tak by se počet jejích členů měl pohybovat maximálně do 20 osob. Pracovní skupina je významnou tvůrčí silou: projednává jednotlivé návrhy, sladuje rozporná stanoviska apod.

Proces tvorby komplexního koncepčního dokumentu obce

Část	Postupový krok	Pracovní činnosti a jejich pořadí v rámci postupového kroku			
		Zastupitelstvo obce (pořizovatel)	Zpracovatelský tým	Pracovní skupina	Občané a ostatní subjekty
PŘÍPRAVNÁ	započítání tvorby dokumentu	1. rozhodnutí o zpracování, volba způsobu zpracování a zpracovatelského týmu			
	stanovení procesu tvorby (metodika)	2. schválení návrhu procesu zpracování a složení PS	1. návrh procesu zpracování, návrh složení PS	3. vyjádření souhlasu se zapojením	

Část	Postupový krok	Pracovní činnosti a jejich pořadí v rámci postupového kroku			
		Zastupitelstvo obce (pořizovatel)	Zpracovatelský tým	Pracovní skupina	Občané a ostatní subjekty
ANALYTICKÁ	sběr informací	2. poskytnutí podkladů, spolupráce na vyhodnocení minulého plánu	1. shromáždění podkladů, vyhodnocení minulého plánu, příprava, provedení šetření		3. vyjádření názorů (dotazníkové šetření, rozhovory)
	zhodnocení situace		1. zpracování hodnocení, vytvoření podkladů pro PS	2. doplnění hodnocení, formulace východisek pro návrhovou část	3. veřejné projednání výsledků
NÁVRHOVÁ	zpracování „strategie“	2. diskuze a odsouhlasení základu návrhové části (vize, cíle, priority)	1. sestavení základu návrhové části, tvorba podkladů pro PS	3. projednání základu návrhové části	
	zpracování „programu“	2. diskuze a dopracování návrhové části (opatření, aktivity)	1. zpracování výsledku jednání PS, dopracování konceptu návrhové části	3. projednání a doplnění návrhové části	4. veřejné projednání
REALIZAČNÍ	zpracování akčního plánu	2. diskuze a dopracování realizační části	1. zpracování konceptu realizační části	3. projednání a doplnění realizační části	4. závěrečné veřejné projednání
	ukončení tvorby dokumentu	2. schválení dokumentu	1. finalizace dokumentu		

Pozn.: Čísla uvedená u pracovních činností v jednotlivých rámečcích tabulky určují pořadí, v jakém by se jednotlivé subjekty měly v rámci postupového kroku zapojit.

Vybrané postupové kroky mohou proběhnout ve více kolech, tj. koncept návrhové části je projednán, následně upraven a znovu projednán.

Má-li být koncepce široce prodiskutováním a přijímaným dokumentem, tak musí být dostatek času na zpracování jednotlivých částí. Jednotlivé postupové kroky mohou trvat klidně 1–2 měsíce.

Při tvorbě koncepce nesmí být zapomínáno, že koncepce je nástrojem, jak zlepšovat podmínky pro život občanů. Proto musí být průběžně informováni, musí mít možnost vyjádřit své názory a na jejich názory má být brán zřetel.

Zapojení občanů může probíhat následujícími způsoby:

- Obvyklým východiskem bývá plošné **zjištění názorů občanů** pomocí dotazníkového šetření.
- Občané musí být **informováni** pomocí obecního zpravodaje, internetu, vývěsky apod. Všechny projednávané podklady musí být k dispozici k nahlédnutí.

- Nezbytnou součástí tvorby strategie jsou **veřejná projednání**, kde jsou občanům nejen podány informace, ale kde mohou vznést své náměty. Náměty mohou být vznášeny i písemně zpracovatelským týmem stanoveným způsobem.
- Na podporu tvorby jsou zřízeny různé **pracovní skupiny**, v nichž mají své zastoupení různé skupiny občanů (např. senioři, mládež, rodiny s dětmi, jednotlivé místní části apod.)
- Vhodným způsobem přispívajícím k aktivizaci občanů a k výchovně-vzdělávacím aktivitám je **zapojení základních škol a realizace netradičních postupů** (např. výtvarné ztvárnění představy o tom, jak by měla obec v budoucnu vypadat viděno očima dětí, možnost ilustrace dokumentu těmito kresbami apod.).

2.3 INFORMAČNÍ PODKLADY PRO PLÁNOVÁNÍ

Hlavní podklady pro vypracování strategie

Dle dostupnosti rozlišujeme informace na:

- informace z veřejných zdrojů (zejména různé statistiky),
- informace z neveřejných zdrojů (zejména interní materiály obce),
- získání dosud neshromážděných informací (vytvoření nových informačních zdrojů).

2.3.1 Informace z existujících informačních zdrojů

Hlavní tematické informační oblasti na obecní úrovni a jejich obsah přibližuje následující tabulka. Tato témata mohou sloužit jako podklad pro komplexní hodnocení situace. Samozřejmě není nutné zabývat se do hloubky všemi tématy. Zpracovatelský tým musí detailnost hodnocení témat přizpůsobit situaci dané obce a jejím problémům.

Hlavní tematické informační oblasti na obecní úrovni

Informační oblast	Obsah témat
1. Obyvatelstvo	vývoj počtu, struktura, pohyb obyvatel, specifické skupiny, sociální struktury, bezpečnost, kriminalita, sociálně-patologické jevy
2. Bydlení	bytový fond a jeho struktura, plochy pro výstavbu, specifické formy bydlení
3. Občanská vybavenost	sociální infrastruktura – školství, zdravotnictví, sociální oblast; kultura a kulturní zařízení, volnočasová infrastruktura a aktivity, sportovní infrastruktura a aktivity, obchody a služby komerčního charakteru
4. Hospodářství	podnikání, zemědělství, výroba, plochy pro podnikání, aktivity podniků (inovace, výzkum apod.)
5. Cestovní ruch	atraktivita cestovního ruchu, turistická infrastruktura, marketing, organizace
6. Trh práce	zaměstnanost, nezaměstnanost
7. Technická infrastruktura	vodohospodářská infrastruktura, plynovod, vodovod

Informační oblast	Obsah témat
8. Dopravní dostupnost a obslužnost	dopravní infrastruktura, dopravní obslužnost veřejnou dopravou
9. Životní prostředí	krajina, land-use, stav složek životního prostředí, ochrana přírody
10. Veřejná správa	prostorový kontext, správní příslušnost, hospodaření obce

Podrobné informace o informačních zdrojích jsou uvedeny v následující publikaci zpracované autorským týmem předkládané metodiky.

Holeček, J., Binek, J., Galvasová, I., Chabičovská, K., Svobodová, H.: *Obec a její rozvoj v širších souvislostech*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 74 s. ISBN 978-80-904308-2-2.

Publikace je volně dostupná ke stažení na: <http://www.garep.cz/monografie.html>.

Jako důležité informační zdroje lze uvést následující podklady:

- územní plán (včetně územně-analytických podkladů),
- strategie svazků obcí, v nichž je obec členem,
- údaje z evidence obyvatel,
- materiály a rozpočty organizací zřízovaných obcí,
- majetkové pasporty obce,
- technická dokumentace k obecnímu majetku,
- výstupy a podklady výborů zastupitelstva obce a komisí rady,
- kronika obce atd.

2.3.2 Nové informační zdroje

Obec má k dispozici velké množství podkladů o situaci v obci. Doplnění nových informací se obvykle týká buď technické oblasti, kdy jsou nově zachyceny, či zpřesněny informace o technickém vybavení obce, nebo informací od obyvatel a různých subjektů.

Zásadní pro plánování jsou názory obyvatel, místních podnikatelů i neziskových organizací. Postupů a možností na jejich zjištění je celá řada.

- Nejautentičtější a nejkonkrétnější informace získáme **přímým rozhovorem**. Nevýhodou je, že takto můžeme zvládnout získání informací pouze od omezeného počtu subjektů. Rozhovor se tak užívá k získání názorů a podnětů od nejvýznamnějších aktérů v obci (klíčový zaměstnavatel, organizátor společenského života v obci apod.). Jistou variantou je **veřejná diskuze**, kdy je možno získat velmi rychle zpětnou vazbu na dění v obci a získat také široké spektrum podnětů na řešení.
- Pro zjištění orientačního názoru na určitou otázku se užívá **anketa**. Může mít podobu vytištěné otázky s možností odpovědi, případně jsou občané vyzváni k volnému vyjádření. Časté jsou ankety na internetových stránkách obcí. Výhodou ankety je rychlé zjištění názoru, hlavní nevýhodou je nereprezentativnost – počet odpovědí bývá spíše nižší, a může být pouze vodítkem pro další úvahy vedení obce.

- Pro zjištění vypovídajících informací je využíváno **dotazníkové šetření**. Návrh dotazníku musí být otestován na několika osobách a teprve poté dopracován do finální podoby. Podmínkou pro závaznou využitelnost informací je co nejvyšší účast dotazovaných účastníků (respondentů). Je proto nezbytná vhodná podoba dotazníku (aby šel snadno vyplňovat), propagace mezi dotazovanými před i v průběhu dotazování, účinný způsob sběru dotazníků v závislosti na zvyklostech obyvatel obce (např. schránky na odpovědi v místních obchodech). V dnešní době je běžné vedle papírové verze dotazníku umožnit i vyplnění formuláře přes internet. Nelze podcenit ani kvalitu vyhodnocení (např. vícestupňové třídění – zpracování názorů jednotlivých skupin dotazovaných) a prezentace zjištěných informací (grafy, tabulky). V níže uvedeném textu jsou zpracovány návrhy otázek, resp. jejich okruhů, pro základní skupiny dotazovaných v obci.

Možné otázky pro zjišťování názorů obyvatel, místních podnikatelů a neziskových organizací jsou uvedeny v příloze 1.

2.4 VOLBA NÁSTROJŮ ROZVOJE

V návaznosti na představu o tom, jak bude obec v budoucnu vypadat a čeho má být dosaženo, jsou formulována rozvojová opatření a v rámci nich jednotlivé aktivity (činnosti). Aktivity obvykle zahrnují uplatnění nějakého rozvojového nástroje.

Nástroje slouží jako prostředky k uskutečnění určité činnosti. Nástroj bývá svázán s určitou konkrétní technikou či s nějakým reálným technologickým či společenským postupem (nebo i procesem).

Celkově můžeme rozlišit šest kategorií nástrojů rozvoje obcí (Bínek, Svobodová a kol., 2009). U jednotlivých kategorií jsou uvedeny nejtypičtější užívané nástroje:

- ❖ **Administrativní nástroje:**
 - obecně závazné vyhlášky obce, nařízení obce,
 - jednací řady orgánů obce,
 - postupy pro řešení různých událostí.
- ❖ **Koncepční nástroje:**
 - strategie rozvoje, různé dílčí koncepce, krizový plán,
 - strategie svazku obcí
 - politické deklaráce – volební programy,
 - územní plán, regulační plán,
 - plán pozemkových úprav.
- ❖ **Institucionální nástroje:**
 - výbory zastupitelstva obce, komise rady obce,
 - organizace zřizované obcemi,
 - turistická informační centra,
 - členství ve svazku obcí, v místní akční skupině,

- členství ve Svazu měst a obcí, ve Sdružení místních samospráv,
- členství v organizacích cestovního ruchu,
- partnerské obce.

❖ **Věcné nástroje:**

- budování technické a dopravní infrastruktury,
- budování zařízení pro volnočasové aktivity obyvatel,
- poskytnutí prostor pro podnikání či pro aktivity občanů,
- poskytnutí služeb občanům či podnikatelům (např. propagace),
- poradenství podnikatelům či občanům.

❖ **Sociálně-psychologické nástroje:**

- společenské, kulturní a sportovní akce v obci,
- vzdělávací akce,
- prostředky komunikace (obecní zpravodaj, internetové stránky obce, obecní vývěska, obecní rozhlas, informování pomocí SMS apod.) a jejich využití,
- soutěže – účast v soutěži Vesnice roku, pořádání místních soutěží.

❖ **Finanční nástroje:**

- příspěvky občanům (narozněnému dítěti, na zlepšení vzhledu prostranství před domem, na pohřeb apod.),
- finanční podpora určitých podnikatelských aktivit,
- granty pro neziskové organizace.

Zaměříme-li se na obecný charakter uvedených skupin nástrojů, z hlediska směru jejich působení lze v nejobecnější rovině rozlišit regulační (omezující nějaké konání) a iniciační nástroje (podporující nějaké konání). Klasickými regulačními nástroji jsou administrativní nástroje (zejména legislativa). Koncepční nástroje obsahují jak regulační nástroje (dominují v územním plánu), tak iniciační.

Z hlediska šíře dopadu lze dále rozlišit nástroje univerzální a specifické, kdy jádro první skupiny obvykle tvoří administrativní a institucionální nástroje. Rozvojové nástroje mohou mít plošný či výběrový charakter. Na cílovou skupinu mohou působit přímo či nepřímo.

Důležitou otázkou uplatnění nástrojů rozvoje je vhodnost jejich společného užití k rozvoji území, ať již jde o potenciální dopady, či schopnost je využít. Pro každou úroveň veřejné správy při snaze o rozvoj jsou reálné a vhodné jiné podoby daných nástrojů, a proto je třeba usilovat o nalezení jejich optimální kombinace pro daný subjekt a dané aplikační území. Na účinnost jednotlivých nástrojů a opatření má vliv řada faktorů a mnohé nástroje jsou obtížně přenositelné.

2.5 ZÁVĚR

Rozvojová koncepce obce / strategie rozvoje obce je závazným dokumentem rozvoje obce, proto nesmí být podceněna příprava. Při tvorbě strategie platí, že čím vážněji ji všichni berou, tím je kvalitnější; čím je kvalitnější, tím větší je ochota strategii respektovat a skutečně ji realizovat.

Platnost rozvojových koncepcí je různá. Vize, spolu s dlouhodobými cíli a prioritami (strategická část dokumentu) mohou platit beze změn, či s drobnými korekcemi i 10 – 20 let. Programová část zahrnující opatření a aktivity by měla být aktualizována každých cca 4–5 let, tj. aktualizace může být navázána vždy na začátek nového funkčního období zastupitelstva obce. Realizační část (akční plán) musí být zpracována vždy jednou za 1–2 roky.

Rozvojová koncepce je v každé obci unikátním výsledkem společného úsilí místních aktérů. Musí jít o dokument šitý na míru. Proces tvorby dokumentu je šancí, jak zapojit do rozvoje všechny subjekty a posílit sounáležitost místního společenství.

2.6 PŘÍLOHY ROZVÍJEJÍCÍ METODIKU

Příloha 1: Možné otázky pro zjišťování názorů obyvatel, místních podnikatelů a neziskových organizací

Možné obecné otázky pro zjišťování názoru občanů na rozvoj obce:

- ❖ Jak dlouho v obci žijete?
- ❖ Jak se Vám v obci žije?
- ❖ Co se Vám na Vaší obci nejvíce líbí?
- ❖ Co se Vám na Vaší obci nelíbí?
- ❖ Jaké služby Vám v obci chybí?
- ❖ Jak hodnotíte podmínky pro život v obci?
- ❖ Jak hodnotíte mezilidské vztahy ve Vaší obci?
- ❖ Myslíte si, že obyvatelé obce mají dostatek příležitostí ke společenským kontaktům?
- ❖ Jste ochoten/ochotna udělat něco pro rozvoj své obce?
- ❖ Na co byste přednostně využil obecní finanční prostředky?

Dotazník může být doplněn i o otázky týkající běžného fungování obce (např. na využívání webových stránek obce, spokojenosti s informováním o dění v obci apod.).

Možnými třídícími kritérii (identifikace tazatele na konci dotazníku) jsou:

- ❖ pohlaví,
- ❖ věk (věkové kategorie, např. 15–29 let, 30–49 let, 50–64 let, 65 a více let),
- ❖ jak dlouho občan žije v obci (možnosti např. „žiji od narození“, „přistěhoval jsem se v dětství spolu s rodiči“, „přistěhoval jsem se v dospělosti před více než pěti lety“, „přistěhoval jsem se v dospělosti v posledních pěti letech“),
- ❖ typ domácnosti (např. domácnost bez dětí, domácnost s dětmi do 18 let).

Možné otázky při zjišťování informací od podnikatelů:

- ❖ Zaměření činnosti/výroby firmy.
- ❖ Jak dlouho firma v obci působí?
- ❖ Celkový počet zaměstnanců a jeho vývoj (vždy k 1. 1. za posledních několik let, v případě, že došlo v podniku v posledních letech k výraznému přírůstku/úbytku zaměstnanců, požádat firmu o uvedení hlavních důvodů).
- ❖ Jaké množství Vašich zaměstnanců je obyvateli obce (stačí odhad v %)?
- ❖ Jaké jsou vaše plány na nejbližších 5 let? – Např. rozšířit výrobu / služby v rámci stávající činnosti; rozšířit výrobu / služby do jiné činnosti; rozšířit firmu do dalších míst mimo obec; rekonstruovat současné objekty či zařízení; zahájit výstavbu nových objektů či zařízení; koupit další nemovitost; pronajmout další nemovitost; přemístit firmu mimo obec; odprodat nepotřebné nemovitosti.
- ❖ Využil/a byste příležitosti získat nové plochy pro vaše podnikání ve městě?
- ❖ Předpokládáte, že budete v budoucnosti nabírat nové zaměstnance?
- ❖ Do jaké míry negativně ovlivňují činnost Vaší firmy různé faktory? – Např. vybavení firmy pro podnikání; prostory pro podnikání; dopravní infrastruktura; kvalita a dostatečná pracovní síla; předpisy k ochraně ŽP; dostupnost a kvalita finančních služeb; komunikace a spolupráce s úřady a orgány obce; image obce v očích klientů a partnerů. Lze odpovídat např. velmi silně, silně, slabě, neovlivňuje.
- ❖ Můžete nabídnout zájemcům volné plochy a objekty v areálu podniku? Pokud ano, jaké?
- ❖ Je pro Váš podnik důležitá nebo zajímavá spolupráce s obcí? Pokud ne, z jakého důvodu? Pokud ano, co očekáváte od obce, případně co v současnosti nejvíce postrádáte, co můžete Vy nabídnout obci?
- ❖ Jaké investiční či neinvestiční akce by měla obec v nejbližší době z hlediska rozvoje vašeho podnikání uskutečnit?





Možné otázky při zjišťování informací od neziskových organizací

- ❖ Kolik má organizace členů? Kolik z těchto členů je mladších 18 let?
- ❖ Jaký je vývoj počtu Vašich členů v posledních letech (roste, klesá, je stabilní) a čím jsou případné změny způsobeny?
- ❖ Jaké jsou v obci podmínky pro činnost organizace a co v současnosti v obci organizace nejvíce postrádá?
- ❖ Jak hodnotíte spolupráci s obcí a co očekáváte od obce pro podporu Vaší činnosti?
- ❖ Co může Vaše organizace obci nabídnout?
- ❖ Jaké dlouhodobé cíle rozvoje má vaše organizace v dalších 10–15 letech?



Příloha 2: Specifikace vybraných příčinných souvislostí rozvoje

Při úvahách o směřování rozvoje, o zaměření rozvojových aktivit je náročné uvědomit si důsledky jednotlivých v obci probíhajících procesů. V následujících tabulkách je jako podklad pro usnadnění plánování, uvedeno několik příkladů vzájemně podmíněných změn v obci




Specifikace možných příčinných změn vyvolaných změnou počtu obyvatel

	<i>Změna</i>	<i>Souvislosti</i>
	Výrazný nárůst trvale bydlících obyvatel	Vliv zde hraje řada nepřímých faktorů, jako jsou podmínky bytové výstavby, občanská vybavenost, dopravní dostupnost a další.
	Snížení indexu stáří – zvýšení počtu obyvatel v předproduktivním věku	Až na specifické případy lokalit, kam se na penzi stěhují senioři, jsou příchozí obyvatelé obvykle v produktivním věku a s nimi se stěhují i děti.
	Zvýšení občanské vybavenosti	Postupnou, ale nezbytnou reakcí na zvýšení počtu obyvatel je doplnění kapacit zejména sociální infrastruktury. Vzhledem k navýšení uživatelské skupiny obyvatel dojde ke zvýšení i ostatní občanské vybavenosti.
	Zvýšení intenzity bytové výstavby	Bytová výstavba je úzce provázána s počtem obyvatel obce. Noví obyvatelé vedle obsazení části neobydlených domů vždy staví nové domy nebo se stěhují do nově vybudovaných bytových domů (opačně to nemusí platit – řada osob žijících v suburbánních oblastech zde nemá trvalé bydliště).
	Zvýšení obslužnosti veřejnou dopravou	Noví obyvatelé znamenají většinou i nové cestující veřejnou dopravou, tím i zvýšení efektivity veřejné dopravy a postupného navýšení počtu spojů.






Specifikace možných příčinných změn vyvolaných bytovou výstavbou

	<i>Změna</i>	<i>Souvislosti</i>
	Nárůst nových domů	Obec je něčím atraktivní, a proto probíhá výstavba v závislosti na limitech územního plánu (nejintenzivněji v příměstských oblastech a také ve střediscích cestovního ruchu).
	Nárůst počtu obyvatel	Evidovaný nárůst nemusí odpovídat intenzitě výstavby, ani reálnému počtu žijících osob – ne všichni se přihlásí k trvalému pobytu.
	Snížení (zhoršení) koeficientu ekologické stability	Důsledkem výstavby může být v některých případech snížení podílu ekologicky příznivých ploch a nárůst plochy zastavěné či přeměněné půdy. V případě, že výstavba probíhá formou záboru zemědělské půdy, se koeficient ekologické stability nemění (z hlediska výpočtu jde o stejný typ plochy).

Specifikace možných příčinných změn vyvolaných podnikatelskými aktivitami v obci

	<i>Změna</i>	<i>Souvislosti</i>
	V obci se lokalizují noví podnikatelé	Zlepšila se atraktivita obce pro podnikání (např. dobudováním lepší komunikace, zvýšením počtu obyvatel, vybudováním podnikatelské zóny), nebo noví obyvatelé začali podnikat v místě nového bydliště.
	Nárůst občanské vybavenosti	Část podnikatelské aktivity je logicky v sektoru služeb, obyvatelé mají k dispozici větší množství zařízení.
	Snížení míry nezaměstnanosti	Noví podnikatelé zaměstnávají více pracujících, nezaměstnaní z obce mají větší šanci získat práci.

Specifikace možných příčinných změn vyvolaných nárůstem kapacit ubytovacích zařízení

	<i>Změna</i>	<i>Souvislosti</i>
	Zvýšení kapacity ubytovacích zařízení v obci	Tento nárůst obvykle souvisí s podporou rozvoje cestovního ruchu v regionu, s objevením či zpřístupněním turistických atraktivit, s vytvořením nových produktů cestovního ruchu apod.
	Nárůst vybavenosti	V návaznosti na nové potenciální zákazníky vzniknou nové služby, resp. stávající služby rozšíří své aktivity.
	Nárůst počtu podnikatelů	Dojde ke zvětšení trhu – přílivu nových zákazníků. Zvýší se ekonomická rentabilita stávajících podniků (zejména služeb) a „uživí“ se i nové podniky.
	Snížení míry nezaměstnanosti	Nová ubytovací zařízení i nové podniky vytváří nová pracovní místa.
	Zvýšení obslužnosti	Počet nových návštěvníků podpoří zavedení nových linek veřejné dopravy (umožní jejich ekonomickou udržitelnost).

3. SROVNÁNÍ „NOVOSTI POSTUPŮ“

V obecné rovině se strategickému plánování rozvoje veřejné správy věnuje nemálo publikací, chybí ale využitelná aplikace přístupů na obecní úroveň.

Metodika přináší nové pojetí plánovacích procesů a zejména procesu tvorby rozvojové koncepce obce. Fáze procesu strategického plánování byly formulovány tak, aby plně vystihovaly specifikace plánovacího procesu menších obcí a aby byly snadno uchopitelné jejich představiteli.

Novými postupy jsou zejména:

- detailní zpracování procesu tvorby komplexní rozvojové koncepce obce včetně rolí jednotlivých subjektů,
- upravená struktura komplexní rozvojové koncepce obce,
- pojetí přístupu k informacím potřebným k hodnocení situace v obci a zpracování indikativních otázek pro zjišťování názorů a potřeb občanů, podnikatelů a neziskových organizací,
- zpracování podob rozvojových nástrojů obce,
- specifikace vybraných příčinných souvislostí rozvoje.

4. POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY

Metodika je určena pro využití starosty obcí, členy obecních rad a zastupitelstev, členy komisí rady a výborů zastupitelstva obcí a také pro důležité aktéry rozvoje na obecní úrovni.

Metodika bude využívána při:

- tvorbě rozvojových koncepcí obcí,
- při zjišťování názorů a potřeb místních aktérů,
- při hodnocení situace v obci a predikci možného příčinného vývoje,
- při optimalizaci základních plánovacích procesů obcí,
- při volbě rozvojových nástrojů obce.

Metodika je zaměřena především na plánování v menších obcích, kde jsou rozvojové procesy a jejich řízení snadněji uchopitelné i bez speciálního odborného aparátu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., SVOBODOVÁ, H.: *Synergie ve venkovském prostoru – Aktéři a nástroje rozvoje venkova*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-904308-0-8.

HOLEČEK, J., BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., SVOBODOVÁ, H.: *Obec a její rozvoj v širších souvislostech*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 74 s. ISBN 978-80-904308-2-2.

LACINA, K.: *Veřejná správa a regionální rozvoj*. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 50 s. ISBN 80-7314-070-5.

SEZNAM PUBLIKACÍ PŘEDCHÁZEJÍCÍCH METODICE

Metodice předcházely a teoreticko-metodologická východiska pro metodiku tvoří níže uvedené publikace autorského týmu:

BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., SVOBODOVÁ, H., HALÁSEK, D., NOVOSÁK, J. *Rozvojový interaktivní audit*. Brno: GaREP, spol. s r.o., 2011. ISBN 978-80-904308-9-1.

BINEK, J., KORÁB, V., GALVASOVÁ, I., HOLEČEK, J., BUMBEROVÁ, V., ROSENBERG, J., H., HALÁSEK, D. *Obce a regiony pro podnikatele. Podnikatelé pro obce a regiony*. Brno: GaREP, spol. s r.o., 2011. ISBN 978-80-905139-0-7.

HOLEČEK, J., BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., SVOBODOVÁ, H.: *Obec a její rozvoj v širších souvislostech*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 74 s. ISBN 978-80-904308-2-2.

CHABIČOVSKÁ, K., GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J., PŘIBYLÍKOVÁ, A.: *Rozvojový interaktivní audit – Přístupy k řešení disparit*. Brno: GaREP Publishing, 2009. 66 s. ISBN 978-80-904308-1-5.

BINEK, J., SVOBODOVÁ, H., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., GALVASOVÁ, I.: *Rozvojové možnosti obcí*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010. 52 s., ISBN 978-80-87147-29-0.

GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., SVOBODOVÁ, H.: *Synergie ve venkovském prostoru – Aktéři a nástroje rozvoje venkova*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-904308-0-8.

BINEK, J., SVOBODOVÁ, H., HOLEČEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., PŘIBYLÍKOVÁ, A., GALVASOVÁ, I.: *Synergie ve venkovském prostoru – Přístupy k řešení rozvojových problémů venkova*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-904308-0-8.

GALVASOVÁ, I., BINEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., HALÁSEK, D.: *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Georgetown, 2007. 140 s. ISBN 80-251-20-9.

vydává

OSVĚDČENÍ

č. 11-ÚÚR-175-2012/01-WD-39-07-1

o uznání uplatněné certifikované metodiky
v souladu s podmínkami Rady pro výzkum, vývoj a inovace
a
„Metodiky hodnocení výsledků výzkumu a vývoje“

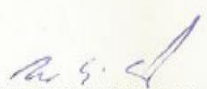
Metodika „RoIA - Inovativní přístup k plánování rozvoje obcí“

*Ing. Jan Binek, Ph.D., PhDr. Iva Galvasová,
RNDr. Kateřina Chabičovská, Mgr. Jan Holeček,
RNDr. Hana Svobodová, Ph.D.*

*GaREP, spol. s r. o.
společnost pro regionální ekonomické poradenství
Brno*

vypracované v rámci výzkumného programu Ministerstva pro místní rozvoj ČR
WD – Výzkum pro řešení regionálních disparit, projektu č. WD-39-07-1.

V Brně dne 30. července 2012


.....
Ing. Alena Navrátilová
pověřená řízením ÚÚR

RoIA – INOVATIVNÍ PŘÍSTUP K PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE OBCÍ

Autoři: Jan Binek, Iva Galvasová, Jan Holeček, Kateřina Chabičovská, Hana Svobodová

Vydavatel: GaREP, spol. s r.o.

Brno 2012

24 stran

1. vydání

ISBN 978-80-905139-1-4

ISBN 978-80-905139-1-4