

Strategické plány rozvoje území

Programy rozvoje, strategické plánování – to jsou výrazy, které se staly běžnou součástí občanského života a terminologickou výbavou geografů. Prostorové a strategické plánování je jednou z oblastí, v níž se geografové v praxi uplatňují, a proto by si jeho zásady měl osvojit každý, kdo se nechce v moderní době ztratit. Již 4. číslo loňského ročníku Geografických rozhledů bylo věnováno územnímu a strategickému plánování, konkrétně v hlavním městě Praze. Náš článek si klade za cíl stát se vaším průvodcem v tvorbě jednoduchého plánu rozvoje území.

Co je strategické plánování

Strategické plánování je mezi laickou veřejností velmi často zaměňováno za **územní plánování**, ačkoli se jedná o zcela odlišné procesy. Při **územním plánování** se řeší funkční využití jednotlivých ploch ve sledovaném území, tedy zda je daná plocha určena např. k bydlení nebo k průmyslové výrobě. Územní plán pro tyto plochy definuje i poměrně přesné předpisy (**regulativy**), např. kolik podlaží smí mít zástavba (bližší viz Boháč 2014).

Proti tomu **strategické plánování** rozvoje regionu může být vnímáno jako proces definování a realizace společného zájmu **aktérů** (tj. obyvatel a dalších subjektů) v území. Slouží pro koordinaci aktivit v daném území (Ježek 2008). Jedná se o metodu pro realizaci **regionální politiky** (Wokoun 2011). **Strategický plán** jakožto výstup procesu strategického plánování je soubor kroků vedoucích ke zlepšení společenských a hospodářských poměrů v daném regionu. Perlín, Bičík (2006) uvádějí, že strategický plán by měl být dohodou o dalším využití současných zdrojů a nalezení společného programu, kterým by dané cíle bylo možno uskutečnit. Proto by neměl být jen tvůrem několika „vyvolených“ úředníků či politiků, ale k jeho formulování musí mít přístup i další aktéři v území: zástupci opozičních politických stran, neziskových organizací, zaměstnavatelé a podnikatelé a samozřejmě široká veřejnost (bližší viz Klečková, Perlín 2014). V praxi tomu tak bohužel často nebývá a strategický plán nemusí být respektován po volbách ani novým zastupitelstvem. Na rozdíl od územního plánu totiž **není právně závazný a vymahatelný**. Pokud stanovuje prioritu snížit nezaměstnanost v regionu o 10 % do pěti let a nestane se tak, nikdo za to nemůže být zákonně stíhán.

Kde se vzal strategický plán?

Poptávka po strategických plánech prudce vzrostla ve druhé polovině 90. let 20. století, kdy byl v rámci příprav Česka na členství v Evropské unii zvýšen důraz na regionální politiku. Od té doby je strategický plán rozvoje používán pro regiony nejrůznější velikosti. Na nadnárodní úrovni celé EU byl nejnověji definován dokument Evropa 2020 (navazující na předchozí dokument, tzv. Lisabonskou strategii), určující rozvojové priority EU pro období 2014–2020.

Obdobně existuje pro národní úroveň Česka dokument Strategie regionálního rozvoje ČR 2014–2020.

Své programy rozvoje si formulují kraje nebo větší obce. Velké množství mikroregionálních rozvojových strategií bylo vytvořeno v rámci evropské iniciativy LEADER, kdy si dobrovolné svazky obcí nebo tzv. místních akčních skupin (MAS), sdružující zástupce samosprávy, neziskových organizací, podnikatelů aj., definovaly priority vývoje svého území. Velkou část strategických dokumentů nejrůznější měřítkové úrovně lze dohledat na <http://www.databaze-strategie.cz/>. Je přitom třeba si uvědomit, že mezi různými územními celky neexistuje povinnost přejímat cíle a priority nadřazeného regionu (např. obec se nemusí ztotožnit s cíli kraje). Těmto cílům by ve strategii podřízeného územního celku však nemělo být odporováno. Navíc častým pravidlem bývá to, že pokud subjekt žádá na určitou aktivitu podporu z prostředků EU či státního rozpočtu, musí prokázat, že tato aktivita bude v souladu s cíli toho, od něhož pomoc žádá.

Jako profesionální geografové bychom měli být schopni navrhnout a zpracovat alespoň jednoduchý plán rozvoje libovolného území. Projděme si nyní jednotlivé části (1.–5.), z nichž strategický plán sestává (přehledně na obrázku). Vysvětlíme si jejich účel, upozorníme na nejčastější úskalí a v bílých odstavcích vám dáme rady a pokyny, jak návrh rozvoje vytvořit.

Nejprve si stanovte, jakým způsobem budete při vypracovávání strategického návrhu postupovat. Vhodné je rozdělit si práci na část analytickou (tj. profil území, kterou najdete v kapitole 3) a návrhovou (zbyvajících kapitoly). Zpracování analytické části si můžete ve školní třídě rozdělit do skupin podle dílčích témat. Jedna skupina bude ve vámi zvoleném území hodnotit životní prostředí, druhá osídlení, třetí dopravu atd. Výsledky práce každé skupiny budou dostupné všem ostatním. Na základě sestaveného materiálu každý sám nebo opět ve skupině vytvoří vlastní originální návrhovou část. Následně budete společně pod vedením učitele návrhy porovnávat a vytvářet konečný kompromis. Takový proces sice potrvá delší dobu, ale jeho výsledek můžete prezentovat na školní akci rodičům a známým, představit zastupitelstvu obce apod.

1. Analýza (profil) území

Analýza území je základem strategického plánu, protože vytváří podklad pro nalezení priorit rozvoje. Nejčastěji se dělí do několika problémových okruhů, např. analýza sociodemografických či kulturních poměrů, analýza ekonomické situace, životního prostředí.

Častým problémem strategických plánů bývá příliš rozsáhlá analytická část, kdy mnohé okruhy vůbec neukazují rozvojové problémy nebo přednosti regionu, ale jsou samoúčelné, a tudíž zbytečné (např. analýzy obyvatelstva podle pohlaví, jejichž hodnoty se výrazně neodchylují od republikových poměrů). Perlín, Bičík (2006) doporučují klást si vždy otázku: „Co tento údaj pro území znamená?“ Pokud odpověď zní „nic“ nebo „nevím“, takové analýzy vynechejte. Důraz by měl být kladen pouze na okruhy, které buď představují významné rozvojové problémy a do budoucna je nutné je odstranit, případně alespoň jejich vliv snížit, nebo se naopak jedná o konkurenční výhodu proti jiným regionům, tedy o přednosti, jejichž podporou by region mohl potlačit rozvojové problémy.

Zjištěné problémy regionu by měly být porovnány v širším kontextu. Např. míra nezaměstnanosti se nám v daném regionu zdá vysoká, ovšem ve srovnání s krajskou úrovní nakonec zjistíme, že je nízká. Analýza by se dále měla zaměřit na sledování dlouhodobých trendů. Jenom tak jsme schopni odhalit působení některých procesů a odhadnout vývoj území. Např. teprve analýza migračního salda za několik let či desetiletí může ukázat vyliďňování regionu, ale data za poslední tři roky jej určitě nezachytí. Především v případě větších území je také třeba uvažovat vnitřní rozdíly. Často totiž větší města a jejich zázemí vykazují nadprůměrné hodnoty např. hospodářských ukazatelů, zatímco u periferních oblastí stejného regionu je tomu naopak. Navrhované rozvojové nástroje je potom nutné omezit jen na ty části regionu, kde se problémy vyskytují.

Nyní si zvolte území, pro které chcete navrhovat rozvojovou strategii – může jím být obec, v níž se nachází vaše škola, váš domovský mikroregion nebo i celý kraj. Čím větší území si zvolíte, tím bude vnitřně různorodější a jeho analýza i navrhovaná strategie složitější pro to, abyste vystihli všechna specifika. Naopak při rozhodování o příliš malém území (obce či dokonce

dílčího sídla) budete možná postrádat širší kontext. Řada jevů vám bude připadat unikátní, vaši pozornosti uniknou některé vazby území mimo jeho hranice (např. dojížděkové proudy). Také budete pravděpodobně obtížně shánět některá statistická data.

Jakmile budete mít jasně vymezené zájmové území, pokuste se ho charakterizovat, jako byste s ním chtěli seznámit někoho, kdo je nikdy nenavštívil. Uvažte nejprve, které údaje využijete. Budete potřebovat informace o zdejší populaci? O hospodářství? O přírodní složce? Charakteristika musí být výstižná – vyberete jen to podstatné. Teprve poté, co sestavíte výčet ukazatelů a informací, začněte uvažovat o zdrojích, z nichž je získáte. Nezapomeňte, že pro sestavení charakteristiky území nepotřebujete pouze statistické údaje, ale třeba také obrazový materiál (např. staré i současné letecké snímky), informace znázorněné v kartografických dílech (ve školním atlase, turistické mapě, specializovaném tematickém atlase), přímou zkušenost obyvatel a aktérů (můžete uspořádat anketu, rozhovor). Nebojte se využít publikace a texty, ve kterých již někdo před vámi území popsal, ale všechny zdroje řádně citujte. Pravděpodobně se budete muset vydat také do terénu mnohé informace ověřit – zkušený projektant nevynášá odborné soudy bez přímé znalosti prostředí.

2. SWOT analýza

Ačkoliv **SWOT analýza** má ve svém názvu pojem „analýza“, jedná se o syntézu (souhrn) poznatků z analytické části. Tyto poznatky jsou rozříděny do čtyř kategorií: **silné stránky** (strengths – zkratka S), **slabé stránky** (weaknesses – W), **příležitosti** (opportunities – O) a **hrozby** (threats – T).

Silné stránky a příležitosti působí pozitivně na rozvoj území, naopak slabé stránky a hrozby značí bariéry pro rozvoj. Zatímco silné a slabé stránky se týkají výhradně vnitřního prostředí území (jsou snáze ovlivnitelné místními aktéry), příležitosti a hrozby představují faktory vně území (a tudíž jsou hůře ovlivnitelné). Lze také říci, že silné a slabé stránky charakterizují současný stav jevů v území, proti tomu příležitosti a hrozby odkazují na budoucí vývoj.

Přiblížíme si tyto rozdíly na příkladu drobných farmářů v určitém regionu: Silnou stránkou (S) může být vysoké zastoupení malých rodinných farem, které obvykle mají vyšší potenciál pro produkci kvalitních regionálních potravin či biopotravin. Slabou stránkou (W) však je, že jen minimum farem zpracovává svoji produkci na potraviny, např. sýry či uzeniny. Příležitostí (O) pro region je rostoucí poptávka po tomto typu potravin, což je obecný trend ve vyspělých zemích. Jako hrozbu (T) však můžeme vní-

mat, že v okolí regionu chybějí farmářské trhy, kde by drobní farmáři mohli svou produkci prodávat.

Právě záměna silných stránek a příležitostí, resp. slabých stránek a hrozeb (nedostatečné rozlišení vnějších a vnitřních faktorů), je jednou z nejčastějších chyb při tvorbě SWOT analýzy. Dalšími jsou: nedostatečné prostorové vymezení problému (např. se hovoří o vyliďňování regionu, ale problém se týká jen jeho periferních částí) nebo závěry, které se neopírají o důkazy v analytické části (často nekonkrétní vžitá klišé).

Načrtněte tabulku o dvou sloupcích a dvou řádcích, v níž jednotlivá pole zastupují postupně položky S, W, O a T. Vydělte nyní z charakteristiky území, kterou jste sestavili v předchozím kroku. Posuďte každou charakteristiku, zda se jedná o slabou, nebo silnou stránku, nebo zda se k ní váže nějaká příležitost či hrozba. Podle toho zapisujte jednotlivé charakteristiky do políček tabulky. Někdy bude stejný jev slabou i silnou stránkou, např. významná průmyslová výroba dává obyvatelům práci, ale zároveň znečišťuje životní prostředí. Je třeba se rozhodnout, které hledisko upřednostníte – zda chcete vytvořit pracovní příležitosti, nebo zda je pro váš region prioritou čisté životní prostředí i za cenu dojížděky za prací nebo sociálních problémů.

3. Vize a cíle

Ze SWOT analýzy vychází definování **vize** a **cílů** rozvoje území, tedy cílového stavu úsilí o rozvoj. Jinými slovy se jedná o souhrn toho, jak by mělo území ideálně vypadat poté, co se uplatní a naplní konkrétní navržená rozvojová strategie. Bohužel však často bývají cíle a vize nastaveny nerealisticky – buď je podceňen rozsah problémů v regionu, či naopak jsou přeceněny místní přednosti. I z tohoto důvodu je nezbytné navrhnout alternativní vize a cíle v případě neočekávaných událostí.

Nyní již svůj region dobře znáte. Jak by se měl dále rozvíjet? Kterou silnou stránku chcete do budoucna ještě více posílit a kterou slabou stránku pokud možno úplně odstranit? Napište dvěma až třemi větami, jaký by měl být váš region například za deset let. Jak by měl vypadat?

4. Priority a opatření

Priority a **opatření** jsou klíčovou částí strategií. Tím se definují **kroky** a **nástroje**, na základě kterých by mělo dojít k rozvoji daného regionu a naplnění cílů a vize. **Priority** (též prioritní oblasti) tvoří soubor více konkrétních cílů. Pokud si např. představitelé daného území vytkli za cíl zlepšit jeho hospodářskou situaci, jednou z priorit může být snížení nezaměstnanosti. **Opatřeními**, která k tomuto cíli povedou, jsou např. podpora malých a středních podniků za účelem zvýšení nabídky pracovních

míst nebo rekvalifikace nezaměstnaných. Konkrétní **nástroj**, který pomůže opatření realizovat, je pak např. finanční dotace kraje na rekvalifikaci, odstranění ekologické zátěže na pozemku na náklady obce apod.

Zcela konkrétní **kroky** (postup) k dosažení daného cíle by pak měly být definovány v tzv. **akčním plánu**. Ten v krátkodobém časovém horizontu (jeden rok apod.) specifikuje jednotlivé projekty, např. konkrétní projekt na zaškolení v konkrétní výrobě. Rovněž definuje, kdo za realizaci projektu zodpovídá, a popisuje finanční krytí projektu. Klíčové je vymezit priority tak, aby se netříštily do příliš rozsáhlého spektra činností a byly na ně dostatečné finanční a lidské zdroje.

V předchozím kroku jste napsali, jak chcete, aby váš region vypadal za několik let. Co by se muselo stát, aby region opravdu tak vypadal? Popište takovou událost co nejpřesněji, vymyslete, „jak na to jít“, s pomocí obrázku 1. Uvedeme si jeden příklad:

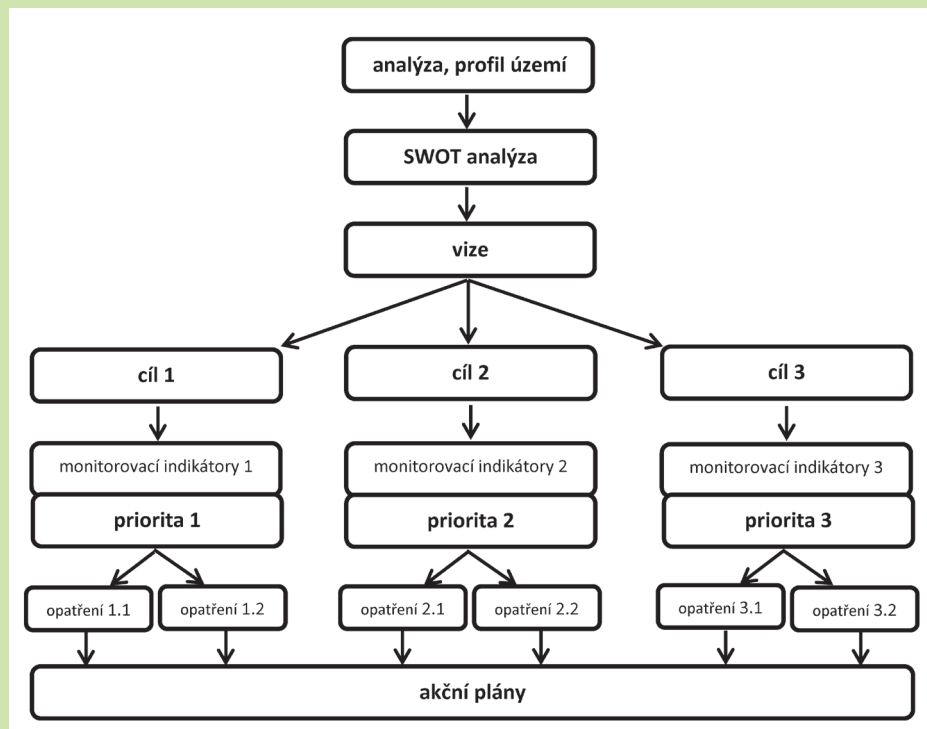
Modelově uvažujme, že vize vašeho regionu je „být místem, kam se lidé rádi vrací“. Jedním z cílů tedy může být, aby region splňoval podmínky kvalitního prostředí pro život, ale třeba také místo, které lidé odjinud rádi navštěvují. Příkladem priority tedy může být podpora cestovního ruchu. Příklad byl vybrán záměrně, jelikož cestovní ruch bývá bezmyšlenkovitě uváděn jako „obecné“ řešení situace jakéhokoli regionu. V řadě případů totiž bohužel dochází k přecenění místních „krás a pamětihodností“. Zamyslete se, na která místa jezdíte vy sami, která vám připadají atraktivní. Musíte nalézt prvek, který je v regionu unikátní, a turisté za ním musí přijet právě jedině sem. Na tento prvek se pokuste navázat další hospodářské aktivity – pouhé zhlédnutí památky region neuživí. Představme si, že ve vašem regionu působil slavný malíř, který se nechal inspirovat místní krajinou. Informujte o jeho tvorbě na naučné stezce, umístěte fotografie jeho děl na panely naučné stezky na reálná místa, která mu byla předlohou, a ukazujte na nich specifika vaší krajiny. Zajistěte prodej materiálů vztahujících se k umělci (publikace, kalendáře, trička). Nabídněte výukové programy pro (umělecké) školy. Odkazujte na svého malíře v dalších místních produktech (např. obaly, etikety, názvy výrobků). Buďte kreativní, jedineční, „nenahraditelní“ a nesnažte se pouze napodobovat nabídku sousedních regionů.

5. Monitoring, evaluace

Klíčovou, ale zanedbávanou činností je **monitoring** a **evaluace (hodnocení)** provádění strategického plánu. K monitoringu slouží tzv. **monitorovací indikátory**. To jsou statistické ukazatele, které vyčísľují

GEOGRAFIE A ŠKOLA

Obr. 1: Schéma strategického plánu



Zdroj: autoři

úspěšnost plánu. V rámci strategického plánu je nutné sestavit přehled všech indikátorů a předem určit jejich hodnotu, která bude

ukazovat, zda byl daný cíl naplněn. Tedy např. u priority snížení nezaměstnanosti může být monitorovacím indikátorem po-

díl nezaměstnaných. Cílem bude snížit tuto hodnotu z 13 % na 10 %. Jednotlivá opatření k snížení nezaměstnanosti pak musí být nastavena tak, aby zajistila snížení ukazatele o 3 procentní body.

Pokud budete vytvářet strategický plán území jako školní projekt, na evaluaci v dalších letech vám zřejmě již prostor nezbude. Do budoucna však budete jistě i dále sledovat vývoj ve vašem regionu a do těchto událostí si můžete promítat důsledky vámi navrhovaných opatření.

Místo závěru

Kromě toho, že budete strategický plán rozvoje území vytvářet, můžete jej také „oponovat“. Vyhledejte libovolný plán rozvoje, který zpracovali profesionálové – ať už v místě, kde žijete, nebo dokonce celorepublikový dokument. Podrobně tento dokument kritické analýze s využitím poznatků, které jste získali. Jaké má nedostatky, jaké přednosti? Souhlasíte s ním? Co byste navrhli nebo zpracovali jinak?

Vladan Hruška,

Silvie R. Kučerová,

PřF UJEP v Ústí nad Labem

vladan.hruska@

ujep.cz, silvie.kuceroval@ujep.cz

The Role of the Strategic Plan in Development. This article describes the purpose and structure of a strategic plan. It identifies a number of pitfalls commonly encountered during the formation of a strategic plan, as well as the most common mistakes made by plan creators. The article also presents a brief guide for formulating a strategic plan.

LITERATURA A ZDROJE DAT:

- BOHÁČ, O. (2014): Metropolitní plán Prahy: Nový přístup k územnímu plánování hlavního města. *Geografické rozhledy*, 23, č. 4, s. 6–8.
- JEŽEK, J. (2008): Management regionálního rozvoje. In: Wokoun, R. a kol.: *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Linde, Praha, s. 361–374.

KLEČKOVÁ, V., PERLÍN, R. (2014): Aktualizace strategického plánu hl. m. Prahy – příležitost pro budování partnerství. *Geografické rozhledy*, 23, č. 4, s. 10–11.

PERLÍN, R., BIČÍK, I., (2006): Strategický plán mikroregionu: metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích. Přírodovědecká fakulta UK, Praha, 76 s.

WOKOUN, R. (2011): Regionální politika: Výukový podklad pro 5RE305. Národohospodářská fakulta VŠE. Dostupné na <http://www.kreg.vse.cz/>.

Jaká byla 11. Mezinárodní geografická olympiáda

Hana Pařízková, Filip Hulec, Dominik Mazel a Pavel Genzer – to jsou jména účastníků Mezinárodní geografické olympiády iGeo, která se konala 12.–18. 8. 2014 v Krakově. Na iGeo postupují čtyři vítězové celostátního kola Zeměpisné olympiády soutěžní věkové kategorie D. Hana a Filip letos vybojovali v konkurenci dalších 142 účastníků z 36 zemí z celého světa stříbrnou a bronzovou medaili!

Jaký je program takové mezinárodní soutěže? Jedním slovem „nabitý“. Soutěžící absolvují písemný a multimediální test geografických znalostí a práci v terénu (fieldwork). Fieldwork je rozdělen do tří částí. Úvodní prezentace seznamuje s ústředním tématem, které bylo letos věnováno „veřejným prostorům“. Následující den vyrážejí studenti do terénu, kde mají tři hodiny na průzkum zájmového území a sběr primár-

ních dat (např. pozorování). V Krakově se soutěžící pohybovali ve dvou veřejných parcích a na nevyužívaném území, jež dříve sloužilo sportovním a kulturním aktivitám. Poslední část zahrnuje zpracování úkolů. Účastníci vyhodnocovali data, kartograficky je znázorňovali a navrhovali postup revitalizace nevyužívaného území. Po celou dobu mají k dispozici tzv. resource book, kde jsou uvedeny další informace související s řešenou problematikou (v tomto případě věková struktura obyvatel Krakova, mapy využití území, dobové fotografie apod.).

Ačkoliv byla konkurence velká, český tým se rozhodně neztratil. Zejména výsledky z terénní práce byly výborné – oba medailisté získali více než polovinu z maximálního počtu bodů. Testy, které museli soutěžící absolvovat, včetně jejich řešení, je možné získat na webu iGeo 2014:

<http://www.olimpiadageograficzna.edu.pl/igeo2014/tests/>

Účast na iGeo zahrnuje také několik exkurzí, které soutěžícím představují vybraná místa pořadatelské země. Prezentovat se však musí i soutěžní týmy – svými regionálními specifiky (český tým si zvolil téma „Krteček“) a na posterech s předem zadaným tématem (na „Výzvy současných městských oblastí“ odpověděli čeští geografové ukázkami revitalizace sociálně vyloučených lokalit).

Probojujete se v letošním ročníku Zeměpisné olympiády do mezinárodní soutěže právě vy?

Hana Svobodová, MU Brno

hsvobodova@ped.muni.cz

Silvie R. Kučerová, PřF UK v Praze

silvie.kuceroval@natur.cuni.cz