

# STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ČESKÝCH OBCÍ A MĚST

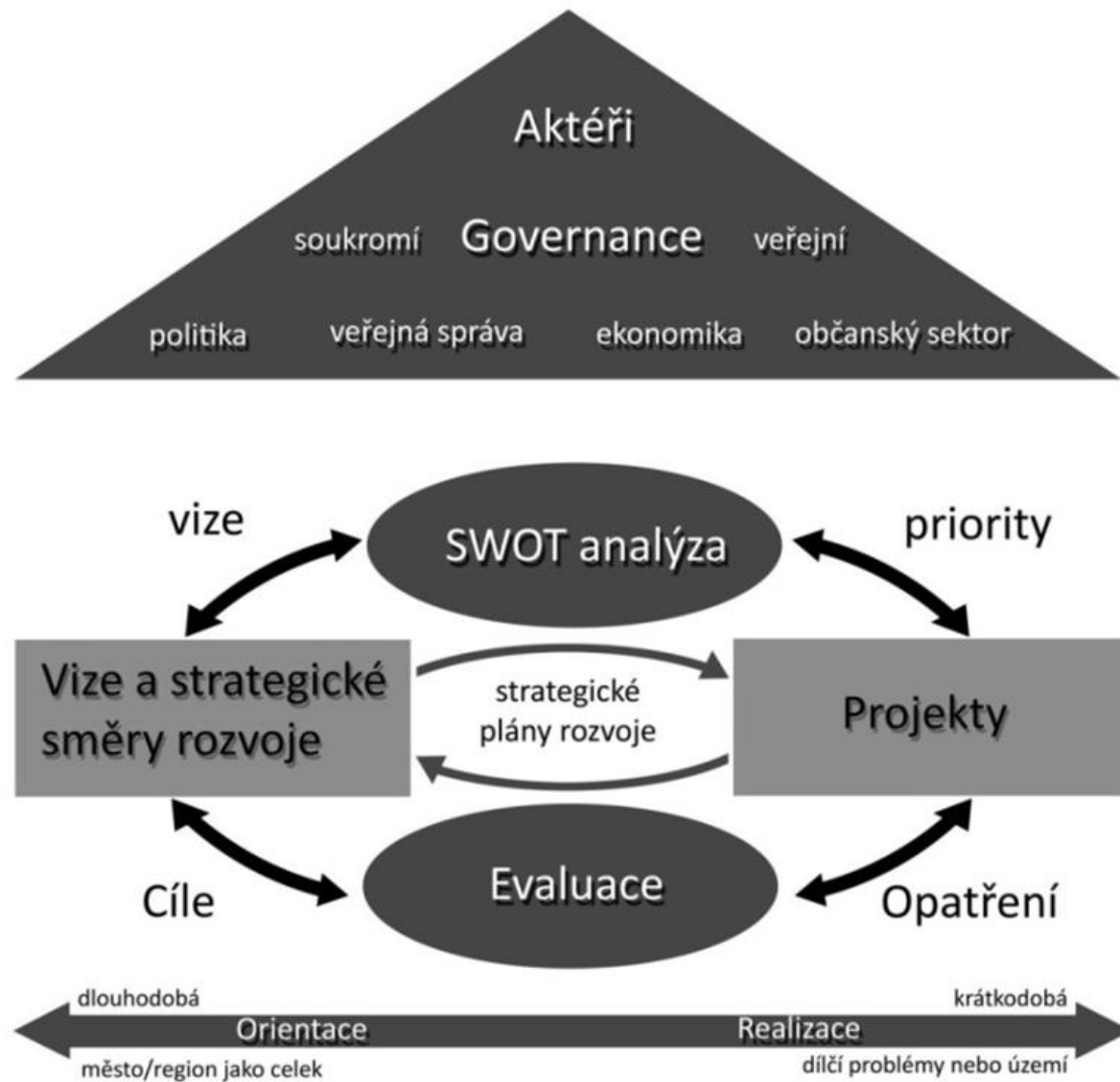
---

Jiří Ježek, Západočeská univerzita v Plzni

- Příspěvek je výstupem řešení projektu Technologické agentury ČR „Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení“ (ev. č. TD020323).

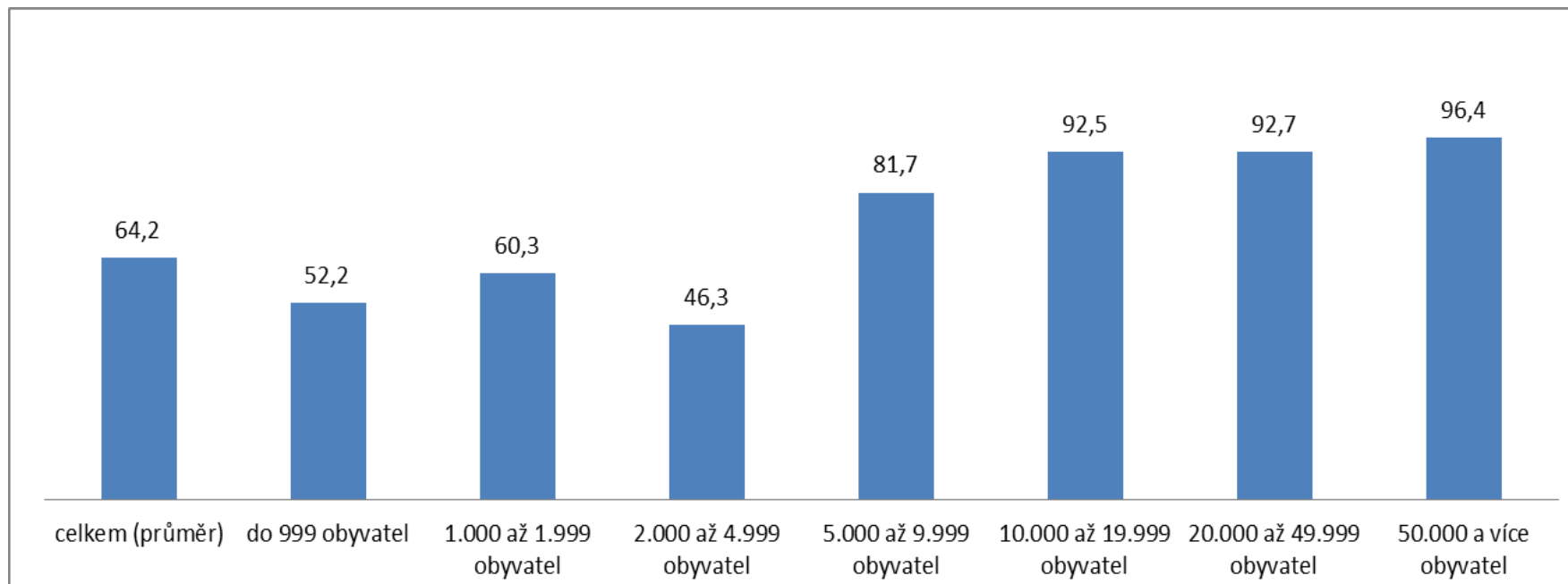
# Mezi integrovaným rozvojovým plánováním a plánovacím inkrementalismem

*Perspektivistický inkrementalismus – hledání spojení mezi integrovaným rozvojovým plánováním a plánovacím inkrementalismem.*



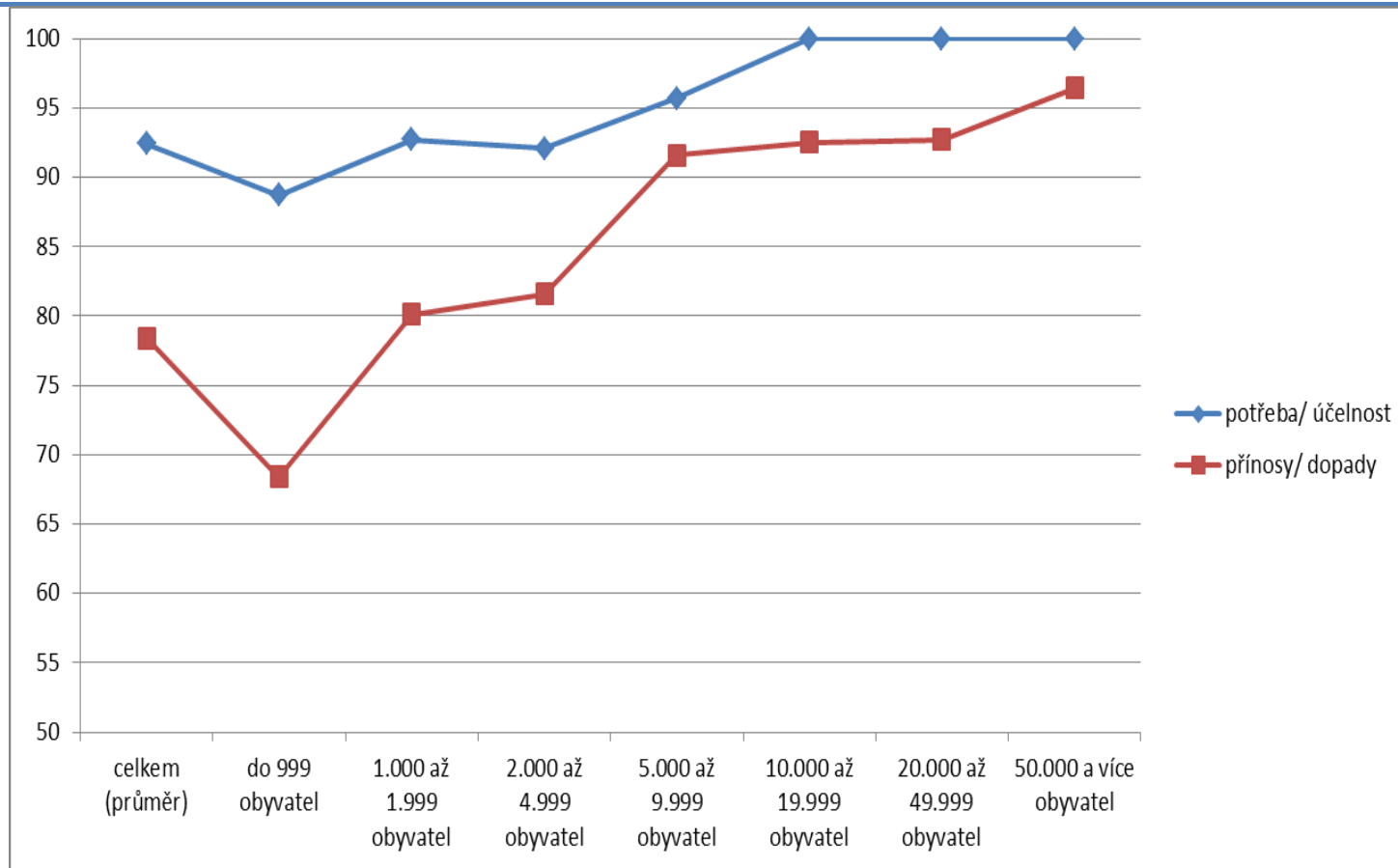
*Zdroj: vlastní provedení podle Kühna a Fischera (2010)*

***Má vaše obec nebo město zpracovaný strategický plán? Podíl kladných odpovědi v %.***



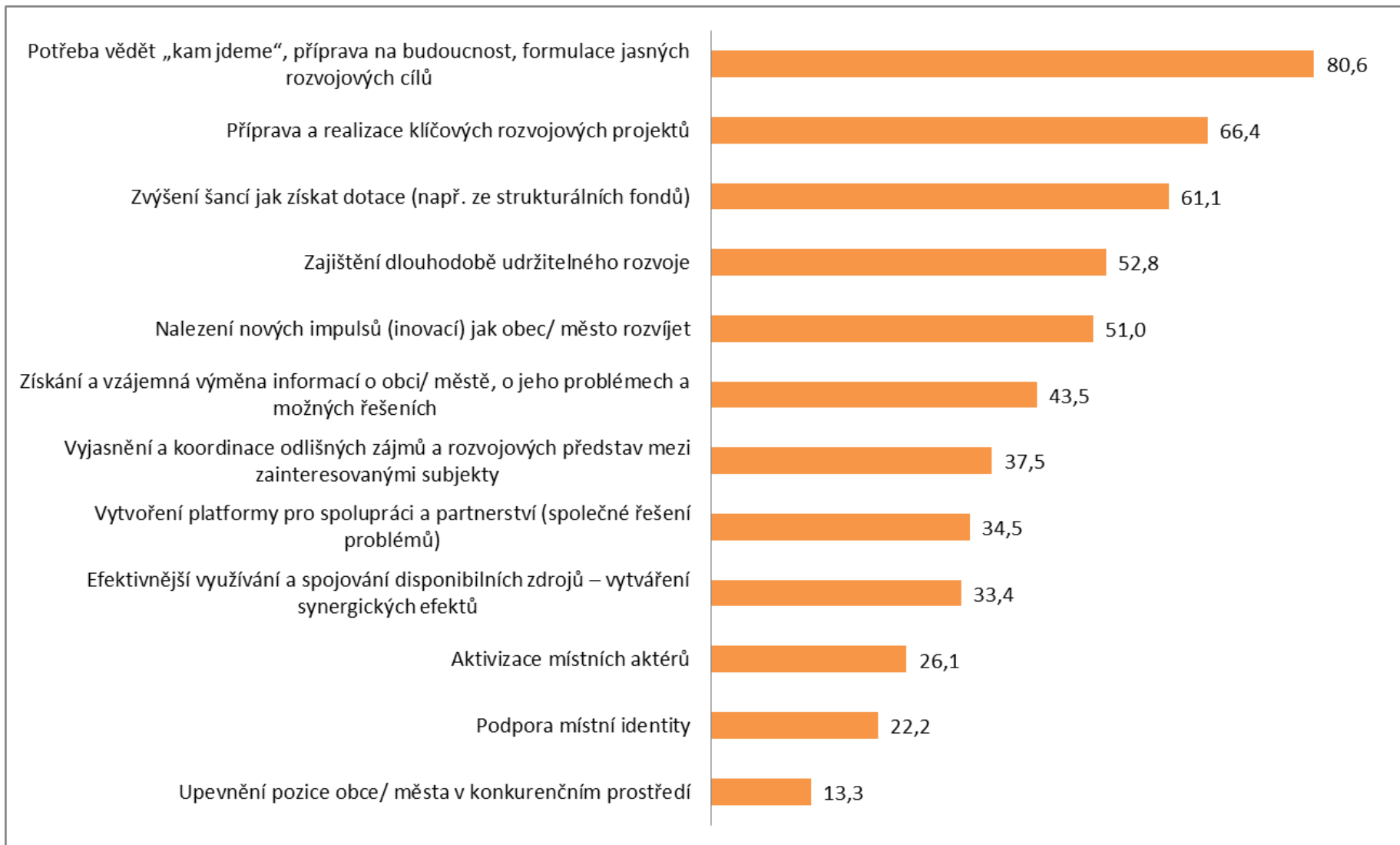
*Zdroj: vlastní zjištění, červenec - srpen 2015, N= 573 respondentů*

## Potřeba strategického plánování a jeho přínosy k místnímu a regionálnímu rozvoji. Podíl kladných odpovědí v %.



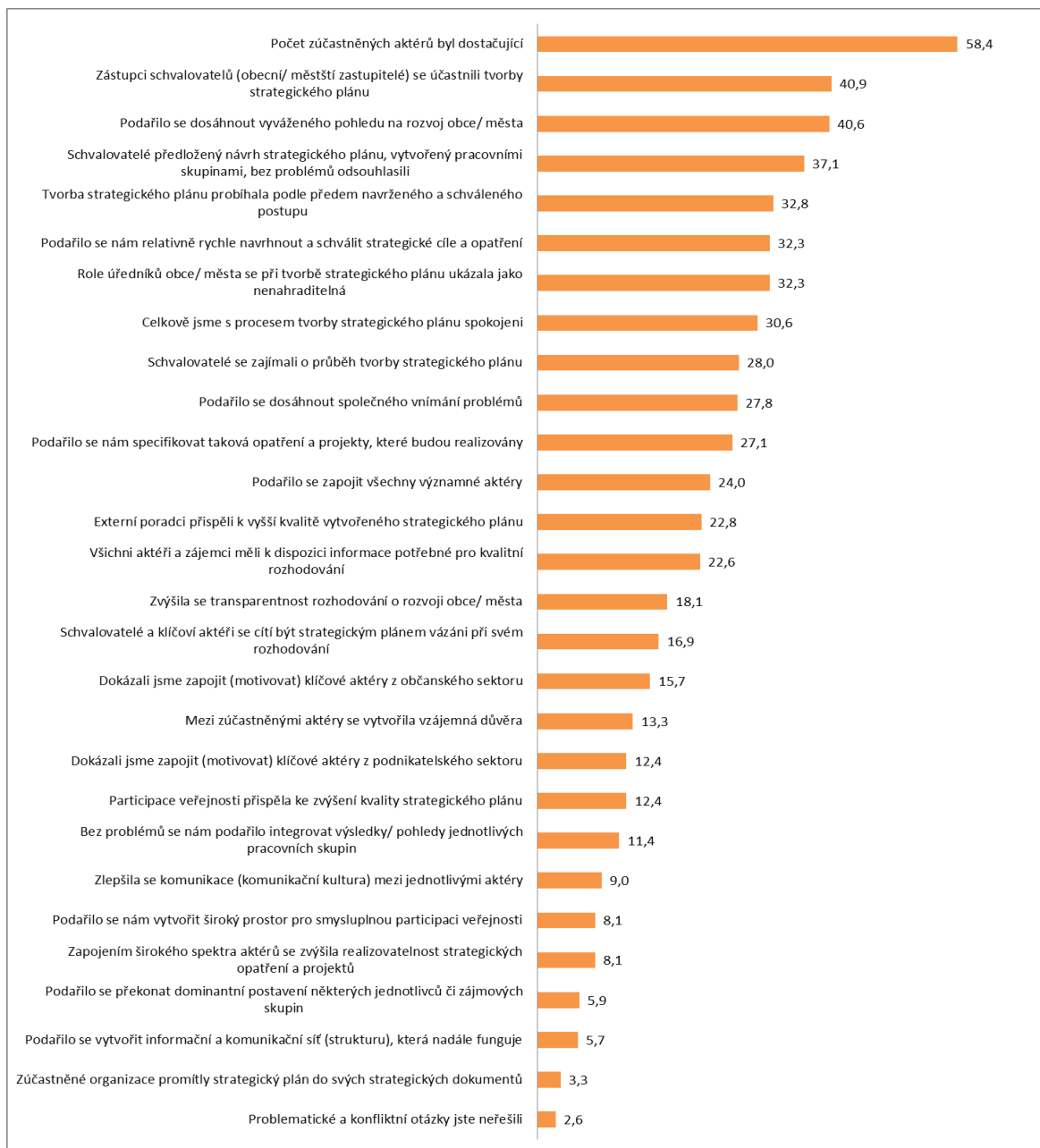
Zdroj: vlastní zjištění, červenec - srpen 2015, N= 573 respondentů

***Jaký je podle vašeho názoru hlavní účel strategického plánování obcí a měst? Proč by obce a města měly strategicky plánovat? Podíl odpovědí v % (bylo možné uvést více odpovědí).***



*Zdroj: vlastní zjištění, 2015, N= 573*

## Jak hodnotíte průběh tvorby a schvalování strategického plánu? Podíl odpovědí v %.



Zdroj: vlastní zjištění, 2015, N= 573



***Ideální představy o strategickém plánování obcí, měst a regionů. Bylo možné více odpovědí. Podíl respondentů v %.***

	celkem (průměr)	obce	města	do 999 obyvatel	1.000 až 1.999 obyvatel	2.000 až 4.999 obyvatel	5.000 až 9.999 obyvatel	10.000 až 19.999 obyvatel	20.000 až 49.999 obyvatel	50.000 a více obyvatel
Strategické plány by měly na daném území integrovat pokud možno všechny oblasti života (komplexní rozvojové plánování) a zastřešovat sektorové koncepce	40,0	35,1	48,8	32,8	48,3	46,3	49,3	52,5	46,3	39,3
Strategické plány by měly být skutečně strategické, tzn. vymezit pouze několik klíčových oblastí/ problémů a na ně se zaměřit	32,6	29,5	38,4	29,7	29,3	34,1	35,2	40,0	31,7	53,6
Strategické plány by se měly obsahovat pouze to, na čem jsou zúčastnění aktéři schopni se dohodnout	8,4	8,6	7,9	8,5	8,6	17,1	9,9	5,0	0,0	7,1
Strategické plány by se měly omezovat pouze na to, co může např. obec/ město přímo (v přímé působnosti) ovlivnit a garantovat	26,2	25,9	26,6	26,3	31,0	24,4	28,2	32,5	24,4	7,1
Strategické plány by měly být zkoordinované s rozpočty obcí/ měst/ krajů, resp. dlouhodobými finančními plány místních a regionálních samospráv	47,1	41,6	57,1	39,6	50,0	48,8	52,1	50,0	68,3	71,4
Strategické plány obcí, měst a krajů (případně též místních akčních skupin, svazků obcí v rámci územních obvodů ORP atd.) by měly být vzájemně zkoordinované a měla by existovat jejich skladebnost	31,4	23,5	45,8	23,5	27,6	34,1	45,1	45,0	41,5	50,0
Důležitější, než vytváření dlouhodobých strategických plánů, je pojetí strategického plánování jako nekončícího komunikačního procesu, umožňujícího kolektivní učení a vytváření konsensu (důležitější než tvorba dlouhodobých plánů je stálá komunikace aktérů)	19,4	17,8	22,2	17,1	25,9	14,6	25,4	20,0	14,6	28,6
Strategické plány s obecněji formulovanými vizemi a strategickými cíli by měly být pravidelně doplňovány krátkodobými několikaletými akčními plány	46,4	35,9	65,5	31,7	48,3	43,9	60,6	72,5	75,6	82,1
Je zapotřebí rezignovat na představu komplexního řešení problémů a upřednostňovat flexibilní řešení dílčích, klíčových a lokalizovaných problémů (spíše projektové plánování)	7,3	7,8	6,4	8,5	5,2	12,2	4,2	10,0	2,4	3,6

*Zdroj: vlastní zjištění, červenec - srpen 2015, N= 573 respondentů*

# Obecné postoje ke strategickému plánování

# 1. skupina - tradicionalisté

Nejvíce respondentů se shoduje představě, že strategické plány by měly:

1. být zkoordinované s rozpočty, resp. dlouhodobými finančními plány obcí měst a regionů (47,1%),
2. integrovat pokud možno všechny oblasti života a zastřešovat sektorové nebo odvětvové koncepce (40,0%),
3. být pokud možno skladebné po linii obec/ město – mikroregion – kraj – stát (31,4%) a
4. obsahovat hlavně vize a strategické cíle, které by měli být pravidelně doplňovány krátkodobými akčními plány (46,4%).

Uvedené představy (zvláště body 1, 2 a 3) odpovídají koncepci komplexního rozvojového plánování, která se v západní Evropě rozvinula v 60. letech minulého století, v době plánovací euforie. Jedná se o tradiční představu o strategickém plánování, která zcela neodpovídá současným rámcovým podmínkám, především kvůli stále hůře předvídatelnému vývoji makroprostředí.

## 2. skupina - realisté

Druhou skupinu respondentů tvoří zástupci obcí a měst, kteří zastávají názor, že:

- Strategické plány by měly být skutečně strategické (26,2%), to znamená vymezovat pouze několik klíčových oblastí nebo problémů a na ně se orientovat. Tento přístup vychází z tzv. Paretova pravidla, které říká, zaměříme-li se na 20% největších problémů, tak jich 80% vyřešíme. Je proto důležité se soustředit na řešení klíčových projektů, u nichž lze očekávat výrazný dopad na rozvoj obce, města nebo regionu.
- Strategické plány by se měly omezovat pouze na to, co může obec, město nebo region přímo ovlivnit či garantovat (26,2%).

# 3. skupina - skeptici

Třetí skupinu tvoří skeptici, kteří tvrdí, že:

- Je zapotřebí rezignovat na představu komplexního řešení problémů a upřednostňovat flexibilní řešení dílčích, lokalizovaných (nikoliv plošných) a hlavně klíčových problémů (vlajkové projekty), to znamená postupovat spíše cestou plánovacího inkrementalismu, úzce svázaného s projektovým plánováním (7,3%).
- Strategické plány by neměly obsahovat více, než to, na čem jsou zúčastnění aktéři schopni se dohodnout (8,4%).

**Příčiny slabé pozice a špatných výsledků strategického plánování v České republice. Bylo možné více odpovědí. Podíl respondentů v %.**

	celkem (průměr)	obce	města	do 999 obyvatel	1.000 až 1.999 obyvatel	2.000 až 4.999 obyvatel	5.000 až 9.999 obyvatel	10.000 až 19.999 obyvatel	20.000 až 49.999 obyvatel	50.000 a více obyvatel
Chybí politická podpora strategického plánování	23,7	14,6	40,4	13,3	19,0	22,0	28,2	37,5	48,8	78,6
Právní zakotvení strategického plánování je nedostatečné (např. ve srovnání s územním plánováním)	18,0	13,8	25,6	12,3	19,0	17,1	25,4	32,5	24,4	28,6
Strategické a územní plánování není v ČR propojeno	31,9	25,1	44,3	23,2	39,7	24,4	45,1	37,5	48,8	53,6
Veřejnost si není příliš vědoma významu a přínosů strategického plánování (nevěří v možnost strategické změny)	55,5	50,3	65,0	47,4	63,8	48,8	70,4	62,5	65,9	67,9
Strategické plánování diskredituje jeho formální uplatňování („plánování pro plánování“)	27,9	22,7	37,4	20,8	32,8	22,0	36,6	40,0	43,9	39,3
Nedostatečné znalosti a zkušenosti s používáním nástrojů strategického plánování	34,7	29,7	43,8	27,0	46,6	31,7	43,7	40,0	56,1	35,7
Nedostatečná metodická podpora ze strany státu (případně krajů)	19,0	17,6	21,7	17,7	20,7	14,6	18,3	25,0	26,8	17,9
Plánující úřady nemají dostatečné personální kapacity	21,8	19,7	25,6	17,1	31,0	22,0	21,1	30,0	24,4	39,3
Nedostatek relevantních dat a informací (analýz, prognóz) pro potřeby strategického plánování	10,3	9,7	11,3	9,6	12,1	14,6	9,9	5,0	14,6	10,7
Strategické plánování není jednoduché, nelze ho aplikovat pomocí jednoduchých rutinních metod a postupů	22,3	19,2	28,1	17,7	20,7	29,3	28,2	25,0	29,3	35,7
Strategická rozhodnutí jsou nevratná, těžko napravitelná a neopakovatelná – „nikdo je nechce přijímat“	4,2	4,1	4,4	4,4	3,4	0,0	2,8	7,5	2,4	10,7
Problémem strategického plánování je, že nepřináší okamžité výsledky	24,4	19,5	33,5	20,1	17,2	22,0	40,8	25,0	24,4	46,4
Problémem strategického plánování je, že většinou nedokáže řešit klíčové problémy, které si vyžadují komplexní a často také inovativní řešení	8,4	8,4	8,4	8,2	6,9	12,2	5,6	10,0	7,3	14,3
Strategického plánování není jednorázový proces, v praxi často nejsou vytvořeny předpoklady pro jeho permanentní uplatňování (plánování – implementace – evaluace)	17,8	10,5	31,0	8,2	22,4	4,9	28,2	30,0	29,3	67,9
Chybí lidé (lidři, vizionáři), kteří mají zájem a odvahu realizovat změny	26,2	22,7	32,5	23,2	22,4	14,6	26,8	35,0	43,9	42,9
Chybí nám výkonnostně orientovaná veřejná správa (manažeři ve veřejné správě), která by kladla důraz na efektivitu, hospodárnost, dovedla komunikovat, organizovat atd.	19,2	15,1	26,6	14,0	20,7	12,2	23,9	25,0	36,6	35,7
Chybí aplikovaný výzkum pro potřeby strategického plánování obcí, měst a regionů	5,9	3,2	10,8	3,1	3,4	12,2	5,6	17,5	12,2	7,1

**Čeho by se podle vašeho názoru měla týkat případná zákonná úprava strategického plánování v ČR?  
Bylo možné více odpovědí. Podíl respondentů v %.**

	celkem (průměr)	obce	města	do 999 obyvatel	1.000 až 1.999 obyvatel	2.000 až 4.999 obyvatel	5.000 až 9.999 obyvatel	10.000 až 19.999 obyvatel	20.000 až 49.999 obyvatel	50.000 a více obyvatel
Strategické plánování by mělo vycházet z plánovacích potřeb místních a regionálních samospráv a být dobrovolné	60,7	64,3	54,2	62,5	77,6	48,8	64,8	50,0	46,3	50,0
Povinnost tvorby strategických plánů pro obce a měst (podobně jako je tomu v případě krajů)	12,7	9,7	18,2	10,6	6,9	9,8	11,3	25,0	17,1	32,1
Povinnost tvorby strategických plánů pro Svazky obcí územních obvodů ORP anebo jiné formy meziobecní spolupráce	8,6	7,6	10,3	6,8	10,3	12,2	11,3	10,0	9,8	7,1
Upřesnění koordinačních mechanismů mezi jednotlivými úrovněmi strategického plánování	17,1	11,1	28,1	9,9	15,5	19,5	29,6	27,5	29,3	25,0
Upřesnění koordinačních mechanismů mezi strategickým a územním plánováním	19,5	14,3	29,1	12,6	20,7	26,8	26,8	25,0	34,1	28,6
Integrovat strategické plánování s územním plánováním, alespoň v rovině definování vizí a strategických cílů; vytvořit systém prostorového plánování, který existuje v mnoha evropských zemích	23,0	14,3	38,9	12,6	20,7	26,8	35,2	42,5	41,5	42,9
Jasná skladebnost strategických plánů	15,0	8,9	26,1	8,2	5,2	24,4	33,8	20,0	29,3	17,9
Participace veřejnosti na tvorbě strategických plánů	23,2	18,4	32,0	17,4	20,7	29,3	38,0	22,5	36,6	25,0
Povinnost pravidelných evaluací	12,4	6,8	22,7	5,8	10,3	12,2	14,1	22,5	26,8	42,9
Povinnost propojení strategického plánování s rozpočtováním místních a regionálních samospráv a tvorbou dlouhodobých finančních plánů	23,0	17,3	33,5	16,7	17,2	19,5	38,0	22,5	36,6	46,4
Povinnosti orgánů a organizací poskytovat potřebná data a informace	18,3	14,9	24,6	15,0	13,8	22,0	18,3	17,5	31,7	35,7

Zdroj: vlastní zjištění, červenec - srpen 2015, N= 573 respondentů

Děkuji za pozornost !

**doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.**

<i>Katedra geografie Fakulta ekonomická Západočeská univerzita v Plzni</i>	<i>Department of Geography Faculty of Economics University of West Bohemia</i>
--	--

✉ Tylova 18, 306 14 Plzeň, Česká republika  
E-mail: [jezekji@kge.zcu.cz](mailto:jezekji@kge.zcu.cz)