

REGIONÁLNÍ A MUNICIPALNÍ MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICE NA POČÁTKU 21. STOLETÍ

Alois Kutscherauer

ABSTRAKT

At the beginning of the 21st century, regions of the Czech Republic became framed by re-established regional arrangement. Functioning of regions and municipalities in the new territorial structure in the framework of the EU member state brings the need of the new quality of their managements.

The basic premise of the increase in the quality of regional and municipal management is the growth of its professionalism consisting namely in the application of strategic management and programming principles, enhancement of proficiency and complementary character of elected and professional managements and in real fulfillment of subsidiarity and partnership principles.

ABSTRAKT

Vstup do 21. století znamenal pro regiony České republiky také vstup do obnoveného krajského zřízení. Fungování krajů a obcí v nové územní struktuře a v podmínkách členského státu Evropské unie vyvolává potřebu nové kvality i v jejich managementu.

Základním předpokladem zvyšování kvality regionálního a municipálního managementu je zvyšování jeho profesionality, spočívající zejména v uplatňování principů strategického řízení, programování, zvyšování odbornosti a komplementarity voleného a profesionálního managementu a reálném naplňování principů subsidiarity a partnerství.

* * * * *

Formování regionálního managementu jako specifické formy managementu souvisí s regionální orientací prostorové politiky ve vyspělých zemích ve druhé polovině minulého století, jako důsledek probíhajících demokratizačních a decentralizačních procesů a potřeby řešit řadu specifických problémů společnosti na regionální a municipální¹ úrovni.

Z hlediska historického vývoje můžeme regionální management na počátku 21. století ještě stále považovat za disciplínu mladou, dynamicky se vyvíjející. Stále ještě chybí fundamentální teorie regionálního managementu. V literatuře lze vysledovat několik teoretických směrů (proudů), do značné míry nekonformních. Jednotlivé pokusy formulovat teorii regionálního managementu jsou ještě neurovnané, mnohdy útržkovité, založené převážně empiricky.

Některé teoretické koncepty českých autorů zakládají regionální management velmi úzce (Adamčík), jiné naopak velmi široce (Ježek). Jeden nedostatek však mají společný. Ve všech

¹ **Municipalita** - samosprávný orgán územněsprávní jednotky, obecní samospráva.

pojetích jsou zdůrazňovány funkce regionálního či municipálního managementu zaměřené „rozvojově“ a více či méně jsou potlačovány, resp. vůbec chybí jeho funkce „správní“.

SPECIFIKA REGIONÁLNÍHO A MUNICIPALNÍHO MANAGEMENTU

Efektivní aplikování teorie managementu, tedy principů, metod, technik a nástrojů managementu by mělo být samozřejmostí ve všech typech organizací, bez ohledu na to, zda jejich výstupem jsou hmotné produkty (automobily, obráběcí stroje, polovodiče či letadla), nebo nehmotné produkty (obchod, zdravotnictví, státní správa, veřejné služby). Každý obor má však svá specifika, která je nutno stále hlouběji a šířeji propracovávat i z pohledu řízení.

Ještě stále se však můžeme setkat s názory, že regionální či municipální management je jiný management (jiné řízení), než je např. řízení podniků. Je to jeden z největších přetrvávajících omylů, a to nejen regionální a municipální řídicí praxe, ale bohužel i některých českých akademických pracovišť.

Základní teoretická, systémová a metodická východiska řízení platí pro úroveň kraje a obce stejně jako pro všechny jiné úrovně řízení. Krajská a obecní úroveň však má vzhledem k převážně nehmotným výstupům řízeného objektu, jeho samosprávnému charakteru a bezprostřednímu kontaktu s obyvatelstvem některá významná specifika.

Specifika regionálního a municipálního managementu se projevují v rozpočtovém financování, v hospodaření se svěřenými prostředky, v informačních systémech, ve vztazích kooperace a konkurence, v analytických projekčních postupech, v povaze etických kodexů atd.

Kraj i obec jako subjekt (organizace) funguje na samosprávném principu. Vykonává řadu rozhodovacích aktů v samostatné a přenesené působnosti. V řídicí struktuře proto dochází ke koexistenci dvou typů managementu – managementu voleného a managementu profesionálního.

Volený management (zastupitelstvo, rada, hejtman, primátor, starosta) se mění zcela nebo částečně ve čtyřletém funkčním období.

Volený management rozhoduje o orientaci a cestách rozvoje kraje nebo obce a v jeho kompetenci jsou všechna závažná rozhodnutí včetně schvalování rozpočtu.

Volený manažer není pro výkon své funkce předem speciálně odborně vzděláván. Velkým nedostatkem naší současnosti je, že minimum manažerských znalostí pro výkon voleného regionálního či municipálního manažera není požadováno a ani neexistuje v tomto směru systematické, alespoň zkrácené, vzdělávání – jakési manažerské minimum pro zastupitele. Dosavadní ojedinělé pokusy některých krajů tuto mezeru zacelit skončily naprostým nezdarem.

Profesionální management (krajský úřad, úřad obce, ředitel úřadu resp. tajemník, vedoucí útvarů) by měli být stabilizující složkou managementu kraje i obce.

Profesionální management samostatně rozhoduje ve věcech fungování samosprávného subjektu (kraje, obce) a jeho správy a v kompetenci profesionálního managementu jsou prakticky všechna správní rozhodnutí.

Profesionální management také připravuje a předkládá dokumenty (mezi něž patří i strategické a programové dokumenty), pro jejichž schválení má rozhodovací pravomoc jen volený managementem.

Profesionální manažer je na výkon své funkce dlouhodobě odborně připravován. Většina našich vysokých škol má přípravu regionálních manažerů ve svých studijních programech a pozitivní výsledky jejich snažení jsou již velmi zřetelné.

Míra účinnosti a efektivnosti regionálního či municipálního managementu je proto bezprostředně závislá na míře (kvalitě) koexistence voleného a profesionálního managementu.

Mezi klíčové faktory zdokonalování regionálního a municipálního managementu pro nejbližší desetiletí lze bezesporu zařadit prosazování principů programování, subsidiarity a partnerství.

PROGRAMOVÁNÍ

Programování v regionálním řízení je organizační, rozhodovací a finanční proces, jehož výsledkem je programový dokument rozpracovávající ve střednědobém časovém horizontu dlouhodobé strategické cíle, cesty jejich dosažení (priority), způsob realizace a financování.

Programování je velmi frekventovaným pojmem posledních dvou desetiletí. Přesto mu dodnes schází přiměřená teoretická a metodologická opora. V minulosti bylo převážně chápáno (pojímáno) jak proces tvorby programů, zejména počítačových. Až postupem času se, programování stává integrální součástí strategického řízení v nejrůznějších sférách managementu a v tomto pojetí se v teoretické, metodologické i metodické rovině postupně stává pojetím dominantním.

Chápání programování, v užším smyslu slova pak jeho teoretický, systémový a praktický výklad, je značně diverzifikovaný. Pokusme se na ně pohlédnout ze dvou zásadních pohledů:

- ze systémového a metodického pohledu v kontextu regionálního řízení,
- z praktického pohledu nahlížejícího na programování jako na posloupnost postupových kroků, jejichž výsledkem je programový plánovací dokument.

Princip programování v regionálním řízení ČR je uplatňován ve dvou základních polohách – jako programování strukturální pomoci EU České republice a jako programování střednědobých úkolů regionálního rozvoje ČR. V obou těchto polohách našel normativní oporu jednak v legislativě EU, jednak v legislativě ČR.

V pojetí programování jako procesu zpracování plánovacího dokumentu programové dokumenty představují písemnou formu přímých nástrojů centrálního, krajského a municipálního managementu. Schválená dokumentace má z hlediska teorie řízení i z hlediska normativního závazný charakter, tj. vynucuje si od podřízených subjektů určité chování, jehož výsledek přispívá k dosahování cílů stanovených managementem.

Programování formou programových dokumentů (ať již dlouhodobých, střednědobých nebo krátkodobých) se v České republice uplatňuje až od roku 1999, kdy vyvstala potřeba zahájit přípravu na členství v Evropské Unii, zejména pak přípravu regionů a resortů na případnou pomoc ze Strukturálních fondů EU.

Na změněné podmínky programování v ČR, zejména v souvislosti s návratem k individuálním Regionálním operačním programům Regionů soudržnosti reagovala Česká republika novelou zákona č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje v rámci zákona č. 138/2006 Sb.

Novela zákona č. 248/2000 se týká jeho části zaměřené na Regiony soudržnosti a jejich fungování. Potřebná je také legislativní úprava části týkající se tvorby strategických a programových dokumentů.

Na základě dosavadních zkušeností je třeba usilovat nejen o obsahové zpřesnění regionálních dokumentů, ale také o to, aby Programům rozvoje krajů předcházely Strategie jejich rozvoje. Strategické řízení regionálního rozvoje na úrovni ČR v podobě zakotvené v zákoně v současné normativní podobě vyhovuje a je k němu třeba adekvátně upravit úroveň krajskou.

Je potřebné zakotvit v zákoně obligatorní vypracovávání Strategií rozvoje krajů jako dlouhodobých rozvojových dokumentů a Programy rozvoje krajů, jako jejich střednědobé rozpracování. Současný čtyřletý časový horizont tvorby Programů, odpovídající volebním obdobím, vyhovuje.

SYSTÉMOVÁ POZICE A PROCESNÍ VAZBY PROGRAMOVÁNÍ VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE ČR

Ve strategickém řízení má programování v ČR různé poslání, založené v převážné míře pragmaticky a empiricky.

Ve strategickém řízení sociálního a ekonomického rozvoje ČR nemá programování v teoretické, normativní, ani metodické rovině žádnou oporu ani jasně vymezenou systémovou pozici.

Programy jsou vypracovávány zpravidla jako autonomní, často krátkodobé, dokumenty ad hoc zaměřené na řešení aktuálních problémů, převážně ekonomického, v menší míře i sociálního charakteru. Takový charakter dosud měla většina resortních programů.

Ve strategickém řízení regionálního rozvoje je situace lepší. Programování sice schází přiměřená teoretická a metodologická opora, tvorba programů však má normativně jednoznačně deklarovanou pozici a pro všechny úrovně (republikovou, regionů soudržnosti, krajskou, mikroregionální i místní) jsou vypracovány použitelné metodiky programování (vypracování programových dokumentů).

V tomto smyslu sehrál klíčovou a velmi pozitivní roli zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje, který programy, tedy i jejich tvorbu, zavádí jako obligatorní – povinné – dokumenty regionálního rozvoje na celostátní i regionální úrovni.

Přesto, že dosud vypracované programy ve své naprosté většině nejsou v ČR využívány jako efektivní nástroj strategického řízení, již samotná jejich existence je výrazným vykročením správným směrem. Nejen profesionální ale i volený regionální a municipální management si na jejich existenci postupně zvyká. V posledních letech je znatelný posun v kvalitě jejich využívání – od kampaňovitého či ad hoc použití, zpravidla na základě nějakého impulsu z centra, nebo EU, k systematictějšímu využívání.

Řada zastupitelstev krajů či obcí si již zvykla minimálně na to, že při projednávání rozvojových projektů resp. požadavků na jejich financování alespoň vyžaduje informaci, zda projekt „zapadá“ do přijatého strategického nebo programového rámce. Tato „úroveň“ využívání programů je ještě velmi vzdálená kvalifikovanému strategickému řízení, optimismus však vzbuzuje nastoupený trend a znatelný kvalitativní posun, ke kterému v tomto směru v regionálním managementu došlo za posledních sedm let.

NÁVAZNOSTI STRATEGICKÉ, PROGRAMOVÉ A REALIZAČNÍ FÁZE PROCESU NA CENTRÁLNÍ, KRAJSKÉ A MUNICIPALNÍ ÚROVNI

Základní procesní vazby programování jsou na jedné straně na tvorbu strategických dokumentů a na druhé straně na tvorbu realizačních (akčních) plánů.

Jestliže rozlišíme tři základní fáze strategického řízení: fázi strategickou – taktickou – operační (realizační), pak programování je součástí taktické fáze. Toto rozlišení není v české manažerské praxi většinou dodržováno. Z hlediska metodického, realizačního i monitorovacího (kontrolního a zpětnovazebního) je však adekvátní rozlišení těchto základních fází velmi důležité. Není přitom až natolik podstatné, jestli jednotlivé fáze jsou prezentovány samostatnými dokumenty (strategií – programem – realizačním plánem, což je ale optimální a vývoj by k tomu měl směřovat), nebo jsou některé fáze integrovány do jednoho

dokumentu, jako je tomu u současné metodiky EU pro tvorbu operačních programů, zahrnující (slučující) taktickou a realizační fázi.

V ČR se rozfázování procesu tvorby dokumentů strategického řízení vyvinulo dvěma zřetelnými směry.

Při zpracování programů na celostátní úrovni a krajské úrovni obvykle zcela chybí strategická fáze a programová fáze je sloučena s fází realizační. Jedním z nejsilnějších impulzů (možná vůbec impulzem nejsilnějším) bylo dosavadní pojetí operačních programů navázaných na strukturální fondy EU. Změnu může přinést současný posun řízení z úrovně EU směrem ke "strategičtějšímu pojetí", jak je deklarováno v dokumentech pro období let 2007 – 2013.

Návaznost programů na evropskou strategii a národní strategie – národní strategické referenční rámce – je velmi důrazně požadována a měla by být jednou ze základních podmínek pro jejich akceptování EU. Vzhledem k tomu, že „české pojetí“ v posledních osmi letech vždy s jistým časovým posunem kopírovalo „evropské pojetí“, lze očekávat i v ČR v následujících letech příklon ke strategičtějšímu pojetí řízení, zejména regionálního.

Na municipální úrovni se vývoj ubíral trochu jiným směrem. Programové dokumenty zpravidla nejsou vůbec vypracovávány a dochází ke sloučení fáze strategické a programové (taktické). Na takto pojaté strategické plány pak navazují realizační akční plány. V některých případech dochází ke sloučení všech tří fází a akční plány jsou přímo zakomponovány do strategických plánů.

Zatímco sloučení prvních dvou fází je v podmínkách municipálního řízení v ČR do značné míry funkční, sloučení všech tří fází se opakovaně ukazuje jako zcela nefunkční a mnohdy až torpedující nejzákladnější principy municipálního strategického managementu.

V největší míře to odbourává strategické rozhodovací mechanismy zastupitelstev, neboť projednávání resp. schvalování takového „integrovaného“ strategického plánu vždy skončí diskusí nad jednotlivými projekty s jediným rozhodovacím kritériem – zda je tam zařazen právě ten projekt, který zastupitel slíbil voličům při své volební kampani. Dlouhodobé strategické či střednědobé programové uvažování přitom jde zcela stranou.

SUBSIDIARITA

Subsidiarita je nejnižší úroveň rozhodovací pravomoci, pro kterou jsou vytvořeny právní kompetence, relevantní informační zdroje a vyčleněny potřebné finanční prostředky.

Subsidiarita v politice je pojímána jako princip, podle něhož rozhodnutí a zodpovědnost musí být na tom stupni politického systému, který je nejbližší občanům.

V EU je Princip subsidiarity uplatňován v takovém kontextu, aby bylo zajištěno, aby všechna opatření byla přijímána co nejbližše občanům, tedy na nejnižším stupni správy, který umožňuje jejich realizaci nebo výkon. Unie deklaruje, že nepřijme opatření, pokud je efektivnější učinit toto opatření na národní, regionální nebo lokální úrovni.

Princip subsidiarity, jako jeden z klíčových principů, byl zakotven do Smlouvy o Evropské unii. Závěry zasedání Evropské rady v Edinburghu (1992) byly shrnuty v deklaraci, která je dosud „základním kamenem“ při uplatňování principu subsidiarity.

Amsterodamská smlouva převzala hlavní body deklarace a prostřednictvím Protokolu o použití principů subsidiarity a proporcionality kromě jiného zavádí systematickou analýzu dopadu legislativních návrhů na princip subsidiarity a tam, kde je to možné, doporučuje přijímat méně závazná opatření.

V České republice je princip subsidiarity uplatňován ve značně širokých mezích. Největším kvalitativním zlomem v uplatňování subsidiarity pak bylo konstituování krajského zřízení. Analýza ukázala, že v normativní rovině je subsidiární rozhodování na úrovni krajů velmi

pokročilé a kompetence přiřazené této rozhodovací úrovni jsou, až na některé výjimky, plně postačující.

Princip subsidiarity je v České republice přijat a uplatňován také v rámci mechanismů a rozhodovacích procesů spojených s cíli Společenství, tzn. v případě regionálního rozvoje s činnostmi orgánů a institucí zabezpečujících funkčnost Regionů soudržnosti.

Dosažená úroveň subsidiarity poskytuje regionálnímu managementu prostor, aby v jeho rozhodování vedle věcných, časových a dalších faktorů mohly být respektovány také faktory teritoriální.

Významné je to proto, že subsidiarity respektující územní specifika, napomáhá pro stanovení řešení zvážit řadu různých okolností (např. místní kultury), než použít standardní princip. Vychází z vertikálního propojování řízení (ve směru nadřízenosti a podřízenosti) obecně definovaného, ale také posiluje prostor pro široké uplatňování horizontálního propojování řízení (na stejném stupni územní komunity).

Pro subsidiarity jsou neméně důležité instituce, kreativita jejich manažerů, jejich umění předvídat a případně v pravou chvíli adekvátně riskovat. Subsidiarity umožňuje nalézat v subsidiárním systému vize a příležitosti (peníze, lidi, znalosti) k zavádění nových postupů.

ÚČINNÉ A EFEKTIVNÍ UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPU SUBSIDIARITY V REGIONÁLNÍM ŘÍZENÍ V ČR

Naplňování principu subsidiarity v podmínkách územního uspořádání České republiky prakticky znamená, že konkrétní rozhodovací akty na úrovni regionů musí být zabezpečeny nejen legislativně a prakticky (např. zákony, nařízeními, metodikami a manuály), ale také adekvátně příslušné úrovni regionální hierarchie musí být přizpůsobeny informace (dostupnost informací nezbytných pro rozhodování), zabezpečeny finanční zdroje nezbytné pro realizaci rozhodnutí a vytvořeny podmínky znalostní (permanentní vzdělávání aktérů – rozhodovacích subjektů na všech úrovních územní hierarchie).

Subsidiarity lze definovat také jako liberální přístup k řešení vztahů mezi dvěma rozhodovacími úrovněmi. Pro vertikální směr hierarchického řízení a správy věcí veřejných je důležité připravovat, realizovat a monitorovat rozhodovací procesy s právními kompetencemi, relevantními informačními zdroji a vyčleněnými finančními prostředky tak, aby politici a manažeři na každé úrovni územní veřejné správy mohli v rámci svých institucí zajišťovat dva důležité, vzájemně se doplňující (kompatibilní), cíle subsidiarity:

- **vertikální**, tj. uspokojivě řešit rozsah či účinky navrhovaných činností s největšími přínosy na každé územně správní úrovni s tím, že jsou respektovány priority na nejvyšší, i na nejnižší úrovni (a jejich propojenost) a posunují subsidiarity v obou možných směrech: jak delimitací pravomocí směrem „shora dolů“ (primární), tak přiznání žádosti o pomoc „zdola nahoru“ (sekundární),
- **horizontální**, tj. respektovat prostorový (regionální) dosah a znalost řešeného problému na každé územně správní úrovni s tím, že jsou respektovány nakumulované znalosti a kultura, jako zdroj aktivity jednotlivců a skupin si uspokojivě řešit vlastní rozvoj (primární dopad) v návaznosti na rozvoj celospolečenský (sekundární dopad).

Princip subsidiarity předpokládá, že zejména politici vytvoří pro institucionální struktury a činnosti jejich pracovníků odpovídající podmínky, a to zejména legislativní, informační, finanční a znalostní (vzdělávací). Subsidiarity se nepřizpůsobuje jen pravomoc určité úrovně či instituci subsidiarity naplňovat, ale předpokládá také širokou variabilitu možných přístupů a racionální chování kompetentních představitelů.

Subsidiarita je přístup k procesům řízení rozvoje systému, ve kterém se zdůrazňuje úloha resp. odpovědnost za utváření vztahů (rozhodovacích) k jednotlivým prvkům (institucím) k dosahování vysoké funkčnosti celého systému.

Výzkum prováděný v posledních letech ukázal, že uplatňování principu subsidiarity je v České republice na žádoucí úrovni a je v souladu s pojetím principu subsidiarity uplatňovaným v Evropské unii. Princip subsidiarity je v Evropské unii i České republice dostatečně normativně vymezen, jak pro centrální úroveň, tak pro rozhodování na úrovni krajů a obcí.

Pro reálné uplatňování principu subsidiarity (subsidiární rozhodování) však nejsou v České republice vytvořeny dostatečné podmínky u informačních a finančních zdrojů. Kritickým se jeví zejména nedostatek finančních prostředků při realizaci aktivit v přenesené i samostatné působnosti krajů, přičemž finanční nedostatečnost dominuje hlavně u aktivit v samostatné působnosti (samosprávy).

To má pochopitelně souvislost s přesunem finančně náročných aktivit na krajskou úroveň bez přesunu adekvátního objemu finančních prostředků z centrální úrovně (realizace projektů kofinancovaných ze Strukturálních fondů EU a tím i ve většině případů nutná finanční účast krajů, prakticky všechny aktivity péče o hospodářskou činnost a rozvoj podnikání, rozvoj vzdělávacích, zdravotnických a sociálních služeb).

K účinnějšímu a efektivnímu uplatňování principu subsidiarity v regionálním řízení v ČR by přispělo:

- **přezkoumání kompetenčního zákona** v některých oblastech vzájemných kompetencí státu a krajů, zejména posílení pravomoci krajů v oblasti:
 - koordinace rozvoje území kraje,
 - vymezení problémových regionů, na něž bude zaměřena soustředěná podpora státu,
 - péče o hospodářskou činnost a podnikání,
 - zajišťování ochrany ovzduší,
- **přehodnocení rozpočtového určení daní pro kraje.** Jde zejména o transparentnost a zpřesnění kritérií a podmínek pro poskytování a rozdělování daňových příjmů a nárokových dotací mezi jednotlivé kraje,
- **posílení koordinační role státu** (ústředních správních orgánů) k vyrovnávání regionálních disparit,
- **důsledné ex-ante uplatňování principu subsidiarity** v souvislosti s účinným využíváním finanční pomoci ze strukturálních fondů pro programovací období 2007 – 2013.

PARTNERSTVÍ

Partnerství je jedním ze způsobů institucionální a občanské participace, tj. jednou z variant modelu politického, ekonomického a sociálního rozhodování, jenž je založen na předpokladu, že rozhodovací proces je neefektivnější, jestliže se odehrává při aktivní účasti těch, kteří jsou tímto rozhodováním ovlivňováni.

V současnosti nelze uvést definici **partnerství**, která by byla obecně přijímána. Existují dva hlavní přístupy, kterými lze k obsahu termínu partnerství dospět.

Princip partnerství je na jedné straně chápán jako víceúrovňové vertikální působení regionální politiky z řídicího centra až po implementující orgány na regionální či lokální

úrovni, na druhé straně je princip partnerství chápán jako horizontální spolupráce lokálních, vzájemně propojených aktérů regionálního rozvoje – převážně na úrovni regionů a obcí.

Činnosti vykonávané pro potřeby využívání pomoci ze strukturálních fondů, v procesu úzkých konzultací a ve spolupráci s partnery, jsou také označovány pojmem "partnerství". Mezi partnery na úrovni Regionu soudržnosti patří zástupci měst a obcí, profesních svazů (agrárních a hospodářských komor apod.), neziskových organizací, univerzit, odborů, regionálních rozvojových agentur a případně další osoby.

První možností identifikace atributů partnerství je analýza evropské legislativy (především v oblasti strukturální politiky) a právní úpravy jednotlivých států EU (především v oblasti regionálního rozvoje). Druhou možností je zkoumání základních principů partnerství ve strategickém řízení na regionální a místní úrovni, které zahrnuje postupy dobré (osvědčené) praxe při spolupráci klíčových aktérů v oblasti regionálního rozvoje.

Partnerství pojímané jako jedna z variant modelu politického, ekonomického a sociálního rozhodování je přístup, kdy veřejné autority vstupují do neformálních kontaktů s občany, od kterých získávají jejich názory, přání, zkušenosti a zájmy. Veřejné autority pak mohou přijít s politikami, které jsou optimálně přizpůsobeny potřebám občanů.²

V obecnější rovině je nutno partnerství chápat jako trvalý rovnocenný vztah partnerů, které spojují cíle a místo, ve kterém působí. V kontextu regionálního řízení to znamená nejen zapojování hospodářských a sociálních partnerů (podnikatelů, odborů, dalších klíčových aktérů) a nestátních neziskových organizací (v nejširším slova smyslu zástupců veřejnosti), do rozhodování regionálních a místních samosprávných orgánů, ale také vzájemnou spolupráci orgánů veřejné správy (v horizontální i vertikální rovině) při plnění úkolů regionálního rozvoje.

Zkušenosti při uplatňování principu partnerství v předchozím programovém období ukazují, že hlavním nedostatkem je chápání významu partnerství a autorita jednotlivých partnerů a tím i respektování jejich rolí jiným způsobem, než formálním plněním povinností (zejména těch, kteří historicky nepatří mezi „rovnocenné“ spolupracovníky orgánů veřejné správy).

Doporučení k začlenění činností, resp. aktů napomáhajících k efektivnímu prosazení partnerství v praxi regionálního řízení lze shrnout do jediné vize „přechodu od formálního uplatňování „povinného“ (vnuceného) principu partnerství k jeho vnímání jako nezbytné součásti (a podmínky) regionálního rozvoje“.

Hlavním cílem je nastavit proces, který zvýší autoritu partnerů (zejména z pohledu orgánů veřejné správy), jako zásadní podmínky úspěšného uplatňování partnerství v praxi.

Proces prosazování resp. zvyšování účinnosti partnerství v regionálním řízení, teprve svým opakováním umožní, aby byly partnery oceněny výhody, které partnerství přináší pro všechny zúčastněné subjekty, a tím i odstraněny předsudky, případně špatné zkušenosti, z dosavadních mnohdy formálně sestavovaných partnerství.

LITERATURA

- 1 Hučka, M., Kutscherauer, A.: Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů (Studijní opora), KÚ MSK, Ostrava 2006
- 2 Kutscherauer, A.: Management regionů a obcí (studijní texty) VŠB – TU, Ostrava 2006
- 3 Kutscherauer, A. a kol.: Programování, subsidiarita a partnerství v regionálním rozvoji České republiky (Souhrnná výzkumná zpráva) DHV CR, Praha 2006

² *Citizen participation: a source of inspiration to the European Union?*

- 4 Kutscherauer, A. a kol.: Regionální a municipální management (Souhrnná výzkumná zpráva), DHV CR, VŠB – TU, Ostrava 2006
- 5 Kutscherauer, A. a kol.: Strategický rámec regionálního rozvoje české republiky po roce 2006, (Průběh nových nařízení EU v oblasti politiky hospodářské a sociální soudržnosti do strategie, priorit a opatření české regionální politiky) MMR, DHV CR, Praha 2005

KONTAKT

Doc. Ing. Alois Kutscherauer, CSc.

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Ekonomická fakulta, Katedra regionální a environmentální ekonomiky

Sokolská třída 33

701 21 Ostrava 1

Tel.: 596 992 274

[Mailto:alois.kutscherauer@vsb.cz](mailto:alois.kutscherauer@vsb.cz)