

1. REGIONÁLNÍ MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ REGIONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ¹

1.1. Úvod a vymezení pojmu regionální management

Úkoly prostorového (územního) plánování získávají stále více na akčním a projektovém charakteru. Opatření k regionálnímu rozvoji se již nevyčerpávají popisem plánů, programů a rozvojových koncepcí, nýbrž rozšiřují pole působnosti o prosazování těchto úkolů formou konkrétních projektů. Jednací rovina prostorové politiky se tak stále více přesouvá na regiony. V této souvislosti hovoříme o decentralizaci rozhodování či o regionalizaci např. odvětvových politik. Roste také snaha obcí o samostatných (endogenní) rozvoj. Rostoucí požadavky na ekonomizaci, ekologizaci a regionalizaci prostorového plánování vyžadují změnu plánovací filozofie a plánovacích nástrojů. Dochází k zavádění nových forem vedení (řízení) rozvoje a prostorového uspořádání. Projevem této změny paradigmatu plánování je institucionalizace projekčních kanceláří různého původu (regionální rozvojové agentury, euroregiony, v Německu např. státem iniciované regionální konference atd.) a snaha o implementaci regionálního managementu jako nové filozofie nebo nového nástroje regionálního plánování.

Management přitom neznamená „vedení“ regionu a jeho aktérů v hierarchickém smyslu top-managementu. Naopak, více je tím myšlena procesní souhra regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových konceptů, generuje nové projektové myšlenky a úspěšnou pozici „podnikajícího regionu“ a jeho produktů v meziregionální konkurenci.

Podstatná je přitom koordinace nezávislých regionálních aktérů (obcí, soukromých aktérů, intermediárních institucí atd.). Pro definování regionálního managementu využijeme systémového pojetí: region, „podnikající region“ je chápán jako systém, který se skládá z jednotlivých relativně samostatných subsystémů, které vytvářejí a udržují vztahy se svým „okolím“ (např. s vládou a ministerstvy, EU, externími, mimoregionálními soukromými nebo veřejnými aktéry).

Regionální management klade důraz na kreativitu, komunikační schopnosti, bohatost myšlenek, angažovanost, věcné kompetence, snahu řešit problémy, flexibilitu, přesvědčovací schopnosti a přirozenou autoritu. Obecně jde o to, aby veřejné úřady jako „podnikající správa“ implementovaly manažerské dovednosti.

Regionální management představuje nový přístup k regionální vědě a k plánování (jak k plánovací teorii tak praxi). „Plánovací management“, „regionální marketing“, „plánovací marketing“ a „plánovací didaktika“, to všechno jsou pojmy a aktivity, které se v západoevropských zemích objevily v 80. letech a jejichž cílem je zlepšit práci s veřejností v rámci územního a regionálního plánování. Především jde

¹ Na tomto místě bych rád poděkoval panu dr. W. Huberovi a ing. J. Mollové z Úřadu spolkového kancléře ve Vídni (oddělení prostorové plánování a regionální politiky), jakož i panu ing. R. Oplovi ze Zemského stavebního úřadu v Grazu a dr. O. Stürmovi z Regionálního sekretariátu kantonu St. Gallen za poskytnutí cenných informací a materiálů.

o zprostředkování plánovacího obsahu a informací adresátům (cílovým skupinám). To znamená, že plánovací management znamená spíše vytvoření manažersky orientované plánovací správy (viz např. Maier 1990, s. 101-107). Jedná se tedy o jednu ze součástí regionálního managementu. V souvislosti s regionálním managementem se také často uvádí pojem „regionální marketing“, který představuje jeden z možných nástrojů regionálního managementu².

Co se **obsahového vymezení regionálního managementu** týká, tak jeho cílem a úkolem je **vedení, utváření a řízení regionu prostřednictvím tržněekonomických, plánovacích a politických nástrojů**. Regionální management přitom vychází z principů regionálního propojení (regionálních sítí), regionální kooperace a komunálních a regionálních aliancí s cílem:

- ❖ **Zpracování vizí, scénářů a budoucích rozvojových strategií na regionální a komunální úrovni**
- ❖ **iniciovat a řídit rozvojové impulsy a procesy v regionu**
- ❖ **vytvářet regionální konsensus vedoucí k posílení regionální identity a konkurenceschopnosti vůči ostatním regionům**
- ❖ **spojovat a koordinovat regionální zdroje z věcného, personálního a organizačního pohledu a přispívat k vytváření synergických (násobných) efektů**
- ❖ **aktivizovat regionální lidský kapitál a s ním spojené kreativní prostředí, posilovat a zhodnocovat ho ve prospěch regionálního a komunálního rozvoje**
- ❖ **mobilizovat regionální, komunální a sektorový inovační potenciál**
- ❖ **pomáhat přenosu informací o komunálním a regionálním rozvoji a jejich využívání, zpracovávat je podle adresátů (cílových skupin) a činit je pro regionální aktéry transparentní a dostupné**
- ❖ **poradenská pomoc a pomoc při rozhodovací (doporučení pro jednání regionálních a komunálních politických aktérů; odborné expertízy, variantní řešení atd.)**
- ❖ **přinášet mechanismy a přístupy, které vedou k urovnávání konfliktů a vytváření konsensu na regionální i komunální úrovni**
- ❖ **realizovat konkrétní plány, opatření a projekty prostřednictvím projekčního managementu a přispívat tím k vytváření inovativního a kreativního regionálního a komunálního rozvoje**
- ❖ **kontinuální evaluace a nepřetržitý controlling jako prostředek vedoucí k zodpovědnosti a sebeřízení.**

Diskuse o pojmovém vymezení regionálního managementu zcela jasně ukazuje, že regionální management má svůj původ v úvahách o obsahu a účinnosti rozvojových konceptů a nástrojů a ve snahách a potřebách řešit řadu regionálních problémů. Po široce orientované koncepční fázi prostorové politiky (v západoevropských zemích především v období 60. a 70. let, v ČR do r. 1989), ztělesňuje regionální management cestu k akčnímu a projektově orientovanému regionálnímu rozvoji a politice. **Regionální management tak představuje model regionálního rozvoje, jehož těžiště leží v utvářecí, jednací a projektové orientaci.**

² Toto konstatování vychází z poznání, jak je pojem regionální marketing vnímán v praxi, především v plánovací praxi. Neodpovídá tedy vědeckému vymezení managementu a marketingu.

Jako shrnutí můžeme uvést, že regionální management představuje regionální model vedení, utváření a jednání, stavějící na rozvojových faktorech, jako jsou lidský kapitál, kreativní prostředí, propojení (koncept sítě), konsensus a kooperace; chce podnítit koncepční, realizačně a projektově orientovaný rozvoj regionu.

1.2. Zahraniční zkušenosti s regionálním managementem

V rámci koncepčních základů regionálního managementu se ukazuje jako důležité shrnout dosavadní vývoj, který vedl k formování regionálního managementu. Již v 50. a 60. letech se v řadě vyspělých zemích můžeme setkat se snahou vytvářet a realizovat inkrementální regionální projekty. Konkretizace regionálního managementu se objevuje až v 80. letech, a to ve Švýcarsku, Rakousku, Německu a ve Velké Británii. Úspěšnost těchto přístupů byla závislá především na společenských a politických podmínkách (srovnej např. éru thatcherismu v 80. letech ve Velké Británii). Z pohledu možností implementaci regionálního managementu do oblasti regionálního plánování můžeme zkušenosti s fungováním regionálního managementu rozdělit do tří následujících oblastí:

- ❖ filozofie a modelové přístupy k regionálnímu managementu v různých zemích
- ❖ materiální a organizační vymezení regionálního managementu
- ❖ zkušenosti s důrazem na účinky regionálního managementu

Jak ukazují příklady ze Švýcarska a Rakouska, tak regionální management má svůj původ v modelu endogenního regionálního rozvoje jako regionální a regionálněpolitické strategii vedoucí ke zhodnocení periferních horských regionů. Naproti tomu ve Velké Británii byl důvod zcela odlišný: vzhledem ke krizi starých průmyslových regionů a regionálně politických koncepcí thatcherismu byl činěn pokus použít regionální a komunální management jako nástroj regionální a komunální hospodářské politiky, přičemž na rozdíl od Švýcarska a Rakouska byl tento přístup realizován paralelně s deregulací a privatizací veřejného sektoru. Podstatné rozdíly mezi výše uvedenými zeměmi neleží v oblasti filozofie a koncepce, ale v prostorové vymezení: zatímco regionální management v Rakousku a Švýcarsku se zaměřuje na malé územní jednotky, části regionů, resp. okresů, tak ve Velké Británii (v Anglii nebo ve Skotsku) se jedná na jedné straně o velké jednotky jako je např. celý Wales či Skotsko a na straně druhé o jednotlivé obce (města), resp. jejich části jako např. Docklands v Londýně nebo některé části v Glasgow.

1. 3. Diskuse o regionálního managementu ve vybraných evropských zemích

Různé manažerské iniciativy vznikají ve snaze využít regionální endogenní rozvojový potenciál především v periferních regionech. Musíme přitom ale rozlišovat mezi iniciativami v rámci velkých územních celků (jako jsou země v Německu nebo ve Velké Británii) a mezi skutečně regionálními iniciativami.

Jako velká iniciativa např. v r. 1973 vznikla Společnost zemského rozvoje Dolního Saska (Landes- entwicklungsgesellschaft Niedersachsen; NILEG). Spektrum úkolů této společnosti je velmi pestré: obsahuje obecný a projektový management průmyslových a veřejných budov a ploch, např. v rámci EXPO 2000. Tato společnost sdružuje poměrně mnoho aktérů; její dozorčí radu tvoří řada bank, zástupci ministerstev a dolnosaského městského parlamentu, dále pak obce a města, jednotlivé okresy. Těžiště této společnosti leží v ekonomické oblasti – v oblasti managementu nemovitostí.

Obecně můžeme říci, že v periferních venkovských regionech se jedná o směřování k realizaci modelu endogenního rozvoje. Jedná se přitom o podporu lokálního a regionálního hospodářství na bázi trvale udržitelného (ekologického) rozvoje.

Přístupy na zemské úrovni se zaměřují především na marketing regionálního hospodářství (marketing místa). Těžiště je v oblasti podpory hospodářství a technologií.

Pro regionální manažerské iniciativy, jak ukazují rakouské a švýcarské zkušenosti, jsou charakteristické následující dva přístupy:

- ❖ regionální, nadoborová a průřezová manažerské přístupy
- ❖ oborové iniciativy s těžištěm v oblasti hospodářství, cestovního ruchu, malých a středních podniků ale také v komunální a regionálních podporách hospodářství

1.3.1 Regionální management v Rakousku

Co se týká regionálních manažerských iniciativ v Rakousku, tak můžeme uvést řadu příkladů, např. ve východním Tyrolsku, Inntertelu, Waldviertelu nebo ve Štýrsku. Také můžeme uvést Rakouskou pracovní skupinu pro regionální rozvoj (Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Regionalentwicklung (ÖAR), která byla založena v r. 1983. Tato iniciativa vzešla jak z rakouského Úřadu spolkového kancléře jako nejvyššího úřadu pro oblast prostorového uspořádání a regionální politiky, tak také z iniciativ regionů, především v Dolních a Horních Rakousích a ve Štýrsku (tzn. iniciativy „zeshora“ a „zesdola“).

Úkoly regionálních rozvojových agentur jsou v Rakousku definovány velmi prakticky. Jedná se o:

1. transfer informací z okolí regionu do regionu, tzn. získávání a rozšiřování informací o:

- ❖ inovativních projektech a nových rozvojových přístupech z ostatních regionů
- ❖ možnostech finanční podpory (fondech a programech např. státních a Evropské unie)
- ❖ o všech ostatních důležitých oborových státních nebo EU- politikách (průmyslová, zemědělská, životního prostředí atd.)
- ❖ speciálních poradenských možnostech (zprostředkování dobrých podnikových poradců, regionálních poradců, kontakty na instituce technologického transferu či výzkumných a vývojových institucí)

2. zprostředkování regionálních požadavků mimo region, tzn. zprostředkování kontaktů a podpora regionálních požadavků u

- ❖ míst poskytujících podporu
- ❖ institucí majících na starosti infrastrukturu
- ❖ získávání podniků ochotných usídlit se v regionu prostřednictvím zprostředkujících institucí (rozšiřování informací o lokalizačních faktorech (pozemky, pracovní síla atd.)

3. zprostředkování informací a moderace s cílem nalezení společné strategie a zpracování společných projektů.

- ❖ zlepšení kontaktů a informačních toků mezi regionálními aktéry
- ❖ přesvědčování o nových přístupech řešení problémů
- ❖ zprostředkovatelská funkce při řešení konfliktů a představy konsensuálních opatření
- ❖ pomoc při vytváření pracovních skupin a zpracování realizačních opatření

4. zpracování projektů a projektových záměrů v regionu s ohledem na

- ❖ obsahovou vhodnost pro region
- ❖ organizační požadavky
- ❖ možnosti financování
- ❖ kvalifikovaná poradenská činnost
- ❖ účelová regionální spojení (sítě) kooperačních partnerů

Cílem všech iniciativ v oblasti regionálního managementu v Rakousku bylo prostřednictvím vzájemného působení státu (který zastupuje Úřad spolkového kancléře), spolkových ministerstev a spolkových zemí, obcí a měst a ostatní veřejných a soukromých partnerů jako jsou výzkumné a vývojové instituce a mezinárodní organizace (např. Evropská komise) iniciovat synergické efekty pro rozvoj periferních regionů (v Rakousku se vžil pojem „kooperativní plánování“) a tím dosáhnout jak vysoké efektivity využití endogenního potenciálu, tak i efektivity používaných regionálněplánovacích nástrojů. Regionální management v Rakousku stojí na následujících třech „pilířích“:

- ❖ transfer know-how, především v oblasti cestovního ruchu, zemědělství a malého a středního podnikání,
- ❖ aktivizace lidského kapitálu
- ❖ iniciování a doprovod realizace jednotlivých projektů

Důležitým cílem je přitom vytváření nových pracovních míst pomocí podpory usídlování externích podniků a posilování existujících podniků, podpora a intenzifikace poradenství v oblasti technologií, odbytu a managementu existujících podniků, iniciování inovativního potenciálu v oblasti cestovního ruchu, vytváření nových produkčních a odbytových možností v oblasti zemědělství a výstavba základní infrastruktury (např. zlepšení dopravního propojení).

Oblasti působení regionálních manažerských iniciativ v Rakousku jsou:

- ❖ zpracování vůdčích obrazů a rozvojových konceptů pro mikroregiony např. Waldviertel v Horních Rakousích
- ❖ zpracování modelu poradenství pro regionální rozvoj
- ❖ realizace regionálního poradenství, především v oblasti řemesel a průmyslu, živností, cestovního ruchu, zemědělství, energie, komunálního rozvoje,
- ❖ podpora nositelů projektů při jejich realizaci
- ❖ vyhledávání nosných regionálních projektů a iniciativ k urychlování regionálního rozvoje
- ❖ vytváření diskusní platformy pro regionální výměnu informací
- ❖ celoživotní vzdělávání v oblasti regionálního rozvoje, především pro regionální plánovače a regionální představitele
- ❖ poradenství o podpůrných programech jako možnosti financování projektů.

Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Regionalentwicklung (ÖAR) vznikla jako profesionální poradenská společnost pro regiony a pro oblast inovací formou společnosti s ručením omezeným (Ges.mbH), která má 16 poradenských centrál ve všech rakouských spolkových zemích. Celkem zaměstnává v současné době asi 750 poradců, kteří dovedli k úspěchu více než 550 projektů. Financování této společnosti je částečně tržní, částečně je založeno na státně-komunálním partnerství.

Více jak 15leté zkušenosti ÖAR v Rakousku ukazují, že rozhodující v počátcích byla jak péče Úřadu spolkového kancléře tak skutečnost, že se paralelně vytvořily skupiny regionálních zástupců v rámci státně-komunálně-privátního partnerství, kteří iniciovali vytvoření speciálního podpůrného programu na podporu samostatného (endogenního) rozvoje. Dalším významným faktorem, který se podílel na úspěšnosti bylo zpracování regionálních rozvojových plánů, na jejichž zpracování se podílelo široké spektrum veřejných a soukromých zájmových skupin. Důležité byly také, jak ukazují výsledky např. Waldviertel-Managementu, různé pilotní projekty. K dalším faktorům patří transfer informací a know-how, doprovodné poradenství od projekčních myšlenek až po dokončení projektu, nadoborové a průřezové poradenství, poradenství z místa a nezávislé poradenství pro obce. Obecně můžeme říci, že cílem těchto rakouských iniciativ je posílit existující zdroje a potenciál, hlavně lidské zdroje a kreativní prostředí a tím dosáhnout inovativní, kooperační a konsensuální atmosféry v regionu.

Jako hlavní problém současné úpravy regionálního managementu v Rakousku se ukazuje aspekt plošného pokrytí rakouského území regionálními managementy (ve všech oblastech podporovaných Evropskou unií), neboť tento přístup není ze strany spolkové vlády zcela financován. Mimo to existuje dualismus požadavků regionů na jedné straně a spolku resp. zemí jako finančních nositelů regionálního managementu na straně druhé (tzn. regionální a komunální zájmy versus státní zájmy).

Na příkladu z Rakouska jsme si ukázali, že (přes uvedené problémy) regionální management na bázi partnerství mezi obcemi a státem je realizovatelný, přičemž stát přejímá otázku financování a regionální úroveň obsahovou náplň regionálního managementu.

Kvalifikační profil regionálního manažera

Ideální manažer by měl splňovat následující vlastnosti:

- ❖ velmi dobrá schopnost komunikace, přátelskost při kontaktu, kooperativní pracovní styl, schopnost aktivního řešení konfliktních situací
- ❖ iniciativa, schopnost strategického myšlení, vztah k inovacím, houževnatost a tolerantnost
- ❖ porozumění regionálním souvislostem obecně a znalost regionálních problémů
- ❖ základní praktické hospodářské dovednosti (řízení, první rada).

1..3.2 Regionální management ve Švýcarsku

Podobné iniciativy vznikly v druhé polovině 80.let také ve Švýcarsku, kde nositeli tohoto přístupu jsou regionální sekretariáty. Švýcarské iniciativy se vyznačují zpravidla vysokou průřezovostí aktivit. Pokud jde o strukturu švýcarských iniciativ, pak se ukazuje, že těžiště leží ve strukturálně slabých deficitních horských regionech.

48 z 54 horských regionů v polovině 80. let zřídilo regionální sekretariáty. Právní rámec pro jejich činnost tvoří švýcarský Zákon o investiční pomoci. Těžiště pracovní činnosti sekretariátů tvoří zpracování regionálního rozvojového konceptu, iniciování endogenního rozvojového potenciálu, podpora „šetrného“ přírodě blízkého a trvale udržitelného cestovního ruchu, regionální podpora hospodářství v oblasti koordinovaného přístupu regionálního a oborového plánování, poradenská činnost pro obce, zodpovědnost za oborové plánování (např. v oblasti odpadového hospodářství nebo regionální energetiky – zpracování regionálního energetického konceptu). Dále pak podpora hospodářství na regionální úrovni, zprostředkování pracovních sil, pořádání burz učednických míst, podpora kulturních aktivit, regionální marketing a zprostředkování zájmů regionu na kantonální nebo spolkové úrovni. V posledních letech se těžiště přesouvá ve prospěch regionálního marketingu a na regionálněekonomické potřeby (regionální a komunální podpora hospodářství).

Z organizačního hlediska se zpravidla jedná o spolky nebo o společnosti s ručením omezeným, přičemž financování je často formou státně-komunálního partnerství (spolkový stát 30%, kanton 60% a obce 10%). Co se týká finančních zdrojů, kterými regionální sekretariáty disponují, tak se jedná o částku 50 až 300 tisíc švýcarských franků, přičemž vlastní iniciativy sekretariátů mohou přinést další zdroje do Regionálního fondu. U všech iniciativ regionálního managementu se ukazuje, že nejdůležitější pro jejich vznik jsou osobnosti (regionální sekretáři, jednatelé), s motivačními a prosazovacími schopnostmi a silou vydržet a nevzdat se.

Zárukou úspěšnosti regionálního managementu jsou také společné zájmy zúčastněných aktérů, které mají rovněž vliv na implementaci nových plánovacích přístupů.

Co se týká vzniku regionálních iniciativ, tak se ukazuje, že rozhodující impulsy pro založení regionálních manažerských organizací přicházejí jak ze státní tak také

regionální úrovni, přičemž především v Rakousku je role státu velmi důležitá. Stát vytváří jak právního, tak také finanční a personální rámec, který je především ve startovací fázi regionálního managementu, jak ve Švýcarsku, tak především v Rakousku, velmi důležitý. Cílem těchto státních aktivit je podpora regionálního, pokud možno endogenního rozvoje prostřednictvím návrhů, iniciativ a prosazování konkrétních projektů a opatření, aktivizace a podpora lidského kapitálu a kreativního prostředí v regionu.

Z organizačního pohledu Švýcarsko sleduje především cestu tzv. public-private-partnership (veřejno-soukromého partnerství), jako svébytné právní formy regionálního managementu a profesionálního vedení (všechny iniciativy jsou řízeny jednatelem s takovými osobnostními charakteristikami, jako je inovační schopnost, kreativita a nekonfliktnost). Tyto organizace mají většinou mezi 6 a 50 zaměstnanci (odborný personál a úředníci). Jak ukazují výsledky řady výzkumných zpráv, tak regionální manažerské organizace významně působí na pracovní trh, neboť jejich činností vznikly tisíce pracovních míst.

3.3 Příklady z Velké Británie

Také ve Velké Británii byla v 80. letech realizována řada manažerských přístupů, přičemž na rozdíl od Rakouska a Švýcarska spíše v hustě osídlených aglomeracích (hlavně v Londýně), než v periferních venkovských regionech. Jako příklady z Anglie a Skotska můžeme jmenovat např. Dockland Development Corporation London, Westmidland Development Agency, Scottish Development Corporation a řadu dalších. Těžiště činnosti těchto organizací leží především v oblasti městského rozvoje a obnovy městských jader. V krátké době (v době thatcherismu) vzniklo na úrovni counties velké množství regionálních rozvojových agentur, jejichž činnost lze označit za regionální podpůrnou politiku.

Na rozdíl od Rakouska Švýcarska tyto organizace pracují na soukromoprávních základech (většinou se jedná o společnosti s ručením omezeným). Dostávají ale zpravidla veřejné subvence na pokrytí osobních a věcných nákladů. Jedná se tedy o quasi soukromé organizace.

Úkoly regionálních rozvojových agentur jsou široké: od výstavby bytů přes sanování měst a komunální podporu hospodářství až k jednotlivým sektorovým politikám – cestovního ruchu, zemědělství atd. Velice významnou součástí činnosti regionálních rozvojových agentur je obchodování s pozemky a nemovitostmi.

Příkladem takových zařízení je Skotská rozvojová agentura, která byla založena v r. 1976 britskou vládou ve formě soukromé společnosti. Její řídicí výbor se skládá ze zástupců státu, obcí a soukromého sektoru. Řídicí výbor kromě předsedy tvoří 12 členů, 5 zástupců soukromých podniků, 1 zástupce vlády 1 zástupce regionu, 1 zástupce tisku, 1 zástupce univerzity, 1 zástupce odborů a 2 zástupci hospodářské komory. Členy řídicího výboru nejsou spolupracovníci agentury, kteří fungují jako dozorčí rada expertů. Řídicí výbor má přímou kompetenci vůči agentuře a stanovuje její směřování a domlouvá s centrální vládou její financování. Organizace má 7 kancelářů v regionu a 7 dalších v zahraničí. Celkem má asi 700 spolupracovníků a disponuje ročně s rozpočtem kolem 150 miliónů liber. Z toho cca 40% tvoří vlastní podnikatelská činnost agentury, především obchod s pozemky a nemovitostmi. 60% tvoří příspěvek centrální vlády. Mimo to regionální agentura disponuje cca 3 milióny m² průmyslových ploch.

Hlavním cílem Skotské rozvojové agentury je zlepšovat výkony a konkurenční schopnost skotského hospodářství a tím zlepšovat také životní, hospodářské, pracovní a příjmové podmínky obyvatelstva. Druhým neméně významným cílem je zlepšování životních podmínek ve smyslu trvale udržitelného regionálního rozvoje. Těžiště aktivit skotské rozvojové agentury je v následujících činnostech, které jsou konkretizovány v 10 odděleních:

- ❖ usídlování nových a péče o existující podniky
- ❖ nakládání s volnými plochami a nemovitostmi pomocí fondu nemovitostí včetně vytváření a zajišťování nabídky vysoce hodnotných průmyslových (podnikatelských) zainvestovaných ploch
- ❖ poradenství a informace pro podniky
- ❖ finanční podpora podnikům
- ❖ vytváření image regionu, regionální marketing
- ❖ zlepšování ekologických podmínek s důrazem na obnovu měst a dekontaminaci starých průmyslových areálů
- ❖ výstavba měst a bytů
- ❖ transfer technologií a know-how
- ❖ poradenská činnost pro začínající podnikatele

Co se týká vztahu k obcím, tak britské obce na rozdíl od obcí českých či německých nedisponují správní a plánovací svrchovaností, což vede k tomu, že při prosazování projektů, plánů a opatření se obce mohou po dobu trvání nějakého projektu stát členem SRA a její úředníci úzce spolupracují s agenturou na úkolech vyplývajících z realizace projektu (plánování, schválení plánu, kontrolní úkoly). Jinou možností je, že agentura najme poradce (konzultanta), který vykonává úkoly obce v úzké součinnosti mezi agenturou a obcí.

Při uvažování o účincích rozvojových agentur se ukazuje, že s nimi je spojeno široké spektrum regionálněekonomických působení, zvláště významným efektem je získávání nových pracovních míst. Podle odhadu SRA, od založení agentury do konce r. 1997 vytvořila nebo zachránila 100.000 pracovních míst ve Skotsku, především formou přilákání podniků do regionu odjinud a politikou pomoci začínajícím podnikatelům při zakládání jejich existence.

2. STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

2.1. Od městského plánování k městskému managementu a marketingu

Přestože máme v České republice zatím velmi málo praktických zkušeností s aplikací marketingového přístupu na regionální a lokální rozvoj, vkládá řada obcí, měst i regionů do tohoto přístupu velké naděje. Občas se ale můžeme také setkat s kritickým názorem, že marketingová strategie rozvoje města nebo regionu je módní záležitostí (módní pojem), jehož smyslem je pouze nahradit starý, v ČR navíc v předlistopadovém období zprofanovaný, pojem - městské a regionální plánování. Abychom dostatečně pochopili inovující význam koncepce městského a regionálního marketingu, připomeňme si v krátkosti příčiny, které vedly k rozvoji městského a regionálního plánování.

Příčinou značného rozšíření plánování na všech úrovních veřejné správy v 50. a 60. letech byly problémy ekonomického růstu. Hlavním úkolem plánování bylo stanovit rámec pro soukromé investice a další aktivity. Do plánování byly vkládány velké naděje. Plánování bylo považováno za efektivní nástroj řízení regionálního a lokálního rozvoje, za pomoci něhož se vyřeší řada problémů. Po fázi plánovací euforie došli západoevropští plánovači koncem 70. let k poznání, že většina problémů rozvoje měst a regionů nebyla vyřešena, že očekávání jak jejich, tak i politiků a obyvatel nebyly naplněny a že při plánování byla často podceňována komplexnost plánovacího objektu (tzn. města či regionu).

Plánování městského (regionálního) rozvoje bylo součástí komplexního územního plánování. Vzniklo velké množství nejrůznějších plánovacích dokumentů. Plány jak oborové, tak komplexní byly čím dál tím náročnější a lokální a regionální politici je začali pouze „brát na vědomí“. Vytýkali jim, že jsou velmi abstraktní a že mají malou prosazovací sílu v důsledku čehož také malé šance na jejich realizaci.

Cestou, jak uvedené problémy řešit se ukázalo marketingové myšlení a jednání. Marketingový přístup je komplexní proces vytváření a prosazování vůle, který začíná situační analýzou a pokračuje přes formulování cílů, vhodných strategií a opatření k dosažení těchto cílů, až k realizaci a kontrole. Městský (regionální) marketing představuje tržní orientaci, tj. konkrétní interakci zájmů cílových skupin ve městě či regionu a jejich prosazování. Ne tedy pouze programový dokument (plán) založený na deduktivní analýze (co by mělo být).

Koncepce městského marketingu obsahuje ve srovnání s tradičním městským plánováním následující inovační aspekty:

- ❖ přeměna jednou provždy naplánovaných a komplexních urbanistických řešení v postupně vznikající rozvojové tendence (procesní versus cílová orientace),
- ❖ konkrétnější a výraznější orientace na poptávkové, resp. cílové skupiny,
- ❖ důraz na koordinaci a spoluúčast (participaci) lokálních a regionálních aktérů,
- ❖ hledání, nacházení a využívání rozvojového potenciálu města (regionu) namísto realizace „ideálních“ urbanistických koncepcí,
- ❖ propojenost mezi plánováním a realizací (managementem)
- ❖ koncepční integrace parciálních aktivit (spojování rozdílných zájmů),

- ❖ rozvoj projektů ve veřejném zájmu,
- ❖ komunální inovace - například přesun manažerských funkcí z orgánů veřejné správy na regionální nebo městské rozvojové agentury,
- ❖ produkce myšlenek (kreativita) namísto byrokratických pracovních struktur.

2.2. Regionální rozvojová studie a rozvojové plány

Základem úspěšné realizace marketingové strategie je zpracování marketingové studie, tzv. programu sociálního a ekonomického rozvoje, který by měl obsahovat analýzu rozvojového potenciálu města nebo regionu, vizi budoucího vývoje (nejlépe formou tzv. scénářů), dále rozvojové cíle, strategie a konkrétní opatření a projekty. U jednotlivých projektů by mělo být uvedeno komu je projekt určen, jaký je jeho cíl, kdo je jeho nositelem (koordinátorem), v jakém období bude řešen a jak bude financován. Domnívám se, že mnohdy důležitější, než zpracování samotné studie, je diskuse regionálních aktérů, která zpracování předchází, a ztotožnění se aktérů s regionálními problémy.

Regionální rozvojová studie nemůže být pojímána normativně, tzn. nelze „vědecky“ stanovit a nařídit cílový optimální či zákonitý stav, neboť současný ekonomický a sociální vývoj je diskontinuální, vyznačuje se neustálými změnami, růstem neurčitosti, chaosem a rizikem nesprávných rozhodnutí. P. Drucker v této souvislosti hovoří o turbulentní době.

Rozvojová studie by měla především vyjadřovat celkovou a etapově členěnou pružně reagující strategii, zaměřenou na podporu a stimulování žádoucích vývojových trendů. Při zpracování takovýchto regionálních rozvojových dokumentů se dnes nejčastěji používá marketingové strategického plánování, založené na analýze slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí (tzv. SWOT analýza).

Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí s sebou přináší určité nebezpečí „pseudovědeckého“ použití této metody, neboť je snadno ovlivnitelná subjektivními názory a představami. Odstup od standardizovaných postupů a kvantitativních přístupů stěžuje intersubjektivní srovnatelnost některých výsledků. Poznatky velmi silně závisí na stavu poznání a hodnocení dané situace jednotlivými odborníky. Přesto je však, při vědomí těchto nedostatků, SWOT analýza považována za významný nástroj hodnocení rozvojového potenciálu, neboť díky svému pragmatismu poskytuje, adekvátně potřebám a možnostem, velmi cenné informace pro praxi. Strategické regionální plánování může:

- ❖ vnést do regionální či komunální politiky konzistentnost a uvažování v dlouhodobé časové perspektivě,
- ❖ zamezit ad hoc rozhodování bez zohlednění širších souvislostí a dopadů, a tím omezit krátkodobé politické vlivy,
- ❖ být platformou pro obnovování důvěry občanů a podnikatelů v orgány státní správy a územní samosprávy,
- ❖ být východiskem přirozené výchovy ke spolupráci v rámci komunity a regionu.

2.3. Základní strategie regionálního rozvoje: exogenní a endogenní strategie

Programy sociálního a ekonomického rozvoje jako strategické rozvojové dokumenty by měly vycházet z existujících strategií regionálního a lokálního rozvoje. Na základě teorií regionálního růstu a rozvoje se nejčastěji uvádějí dvě základní rozvojové strategie (viz např. Ježek 1998):

1. Exogenní strategie: strategie zaměřená na externí rozvojové impulsy (staví na mobilitě výrobních faktorů: práce, kapitálu a inovací)
2. Endogenní strategie: vychází z aktivizace (mobilizace) a rozvoje regionálního potenciálu

Exogenní strategie je dnes již klasickým přístupem k lokálnímu a regionálnímu rozvoji. Rostoucí prostorová polarizace a zosťující se konkurence mezi regiony a městy vede k „boji“ o vysoce kvalifikované pracovní síly, o umístování podniků s inovačním potenciálem, o přilákání turistů atd. Exogenní strategie je většinou zaměřena buď na podporu usídlování nových podniků (filiálek velkých nadnárodních korporací) nebo na podporu exportní schopnosti regionálních podniků. Jde většinou o získávání vnějších mimoregionálních zdrojů (vysoce kvalifikované pracovní síly, kapitálu a inovací). Tato strategie se především orientuje na průmyslové podniky, jejichž konkurenceschopnost je založena na kapitálově intenzivních a moderních výrobních technologiích (elektronika - výroba čipů, informační a komunikační technologie, biotechnologie, genové technologie atd.). Jedním z nejvýznamnějších předpokladů realizace této strategie je dobré meziregionální a mezinárodní dopravní a komunikační propojení.

Endogenní strategie. Autoři řady studií publikovaných v 70. a 80. letech poukazují na nedostatečnou účinnost a rizika používání exogenní strategie, zvláště pak v periferních (venkovských) oblastech. Často kritizována byla např. externí kontrola podniků (řízení podniku mimo region), dále vytváření pracovních míst většinou s nízkými kvalifikačními požadavky (týká se především periferních regionů, kam velké podniky sídlící převážně ve velkých aglomeracích přemísťují pouze výrobu), malá životaschopnost usídlených podniků (v době hospodářských problémů jsou tyto pobočné závody v periferních regionech často uzavírány nebo dochází k propouštění zaměstnanců). Dále byla kritizována malá vnitřní propojenost regionální ekonomiky a malý multiplikační efekt.

Exogenní strategie regionálního rozvoje se v Evropě objevila na konci 70. a počátku 80. let a byla použita především v okrajových venkovských a horských regionech. Průkopnickou roli přitom sehrálo Švýcarsko a Rakousko.

Tato strategie si především všímá využití disponibilních výrobních zdrojů a konkurenceschopnosti regionálních podniků (jaké zboží a služby jsou produkovány, jakým výrobním postupem, s jakou organizací výroby, a jaká je kvalita regionálního okolí, tzn. nákupní a prodejní vztahy, mezipodniková spolupráce a kooperace atp.).

Rozvoj města či regionu není chápán pouze jako ekonomický růst, nýbrž jako zlepšování široce chápaných životních podmínek. Stále častěji se hovoří o trvale udržitelném rozvoji. Velký význam v této souvislosti je přisuzován projektům zaměřeným na využívání netradičních zdrojů energie a na životní prostředí. Má-li být rozvoj trvale udržitelný, je zapotřebí kromě ekonomické dimenze respektovat také ekologickou a sociokulturní rozvojovou dimenzi. J. Krippendorf (1987) v této

souvislosti uvádí: „prostor, který není životním a hospodářským prostorem je sterilní. Hospodářský prostor, který není zároveň životním prostorem je nebezpečný pro životní prostředí“. Bude-li tedy rozvoj města nebo regionu založen na realizaci společných zájmů obyvatel, podniků a dalších rozvojových aktérů, tak nebude docházet k nespokojenosti, která by byla důvodem zvýšené emigrace obyvatelstva, bankrotů či přemísťování regionálních podniků, což by mohlo narušit stabilitu regionálního vývoje.

Endogenní strategie také vychází z poznání, že regionální aktéři jsou sami nejlépe schopni stanovit strategické cíle a kontrolovat rozvojový proces. Místní a regionální aktéři (obyvatelé, podnikatelé, politici) jsou považováni za hnací sílu regionálního rozvoje. Důležitá je přitom inovační schopnost v nejširším smyslu a procesy kolektivního učení (viz koncept tzv. učícího se regionu).

Tato strategie vychází z regionálního potenciálu. Cílem endogenní rozvojové politiky je využívat a dále rozvíjet regionální potenciál. Pod pojmem regionální potenciál rozumíme přírodní zdroje, kapitál, infrastrukturu, pracovní síly (jejich kvalifikaci, znalosti, podnikatelskou aktivitu), kulturní potenciál atd.

Ekonomický rozvoj je orientován na modernizaci regionálních podniků (na jejich restrukturalizaci, konkurenceschopnost a inovační aktivitu). Cílem této rozvojové strategie je diverzifikovaná hospodářská struktura (více např. Ježek 1995).

Velký význam je přisuzován rozvoji malého a středního podnikání. Podporuje se konkurenceschopnost a inovační aktivita těchto podniků mimo jiné vytvářením nejrůznějších informačních a kooperačních sítí.

Předpokladem endogenní strategie je, že se na region primárně nepohlíží jako na územně-administrativní celek, ale jako na celek, jehož integritu vytvářejí vedle ekonomických a sociálních vazeb také společná kultura a historie, regionální identita a společné zájmy všech aktérů regionálního rozvoje (srov. P.Vidal de la Blache 1912).

3. REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN JAKO PŘEDPOKLAD IMPLEMENTACE MANAŽERSKÝCH PRINCIPŮ DO OBLASTI REGIONÁLNÍHO ROZVOJE A REGIONÁLNÍ POLITIKY (PRAKTICKÁ PŘÍRUČKA)

3.1. Co je to regionální rozvojový plán?

Obecně lze říci, že regionální rozvojový plán slouží společnému řešení problémů většího počtu obcí a můžeme jej přiřadit k informačním nástrojům regionálního plánování a regionální politiky. **Regionální rozvojový plán překračuje hranice obcí a právně-normativních postupů. Interakcí názorů důležitých regionálních aktérů vzniká koncept (regionální rozvojový plán), který sloužící ke koordinaci regionálního rozvoje.** Regionální rozvojový plán se v žádném případě plošně nezabývá všemi tématy (všemi aspekty) regionálního vývoje, ale pouze těmi aktuálními tématy, které si vyžadují řešení. **V regionálním rozvojovém plánu by měly být integrovány cíle a opatření:**

- ❖ územního plánování
- ❖ regionální a komunální politiky a
- ❖ všechny ostatní oborové politiky (zemědělství, životní prostředí atd.).

Mnohem důležitější než definice regionálního rozvojového plánu jsou odpovědi na otázky: „co je jeho cílem?“ a „jak k němu dospějeme?“. Třebaže ani obsah ani metoda (postup) nejsou pevně dány, můžeme poukázat na určité typické části (typické postupy jeho zpracování). Následující pojednání vychází ze zkušeností se zpracováním strategického plánu některých českých měst (Praha, Uherské Hradiště, Karlovy Vary, Český Krumlov) a dále regionálního rozvojového plánu budoucího Karlovarského kraje, na němž se autoři aktivně podílejí. Zpracování regionálního rozvojového plánu se zpravidla skládá z následujících částí:

- ❖ analýza se zhodnocením rozvojového potenciálu
- ❖ vůdčí obraz (vize)
- ❖ orientační rámec (kam směřujeme)
- ❖ rámec jednání, resp. operační program s konkrétními projekty

Z praktického pohledu (zpracovatele plánu, rozhodovatele o jeho realizaci atd.) je důležité vědět, jak takový regionální rozvojový plán vzniká. Zpracování regionálního rozvojového plánu začíná problémem nebo více problémy a míněním, že tento problém nemůže obec (město) vyřešit samo, nýbrž společně s dalšími obcemi a

městy. „Vnější impulsy“ či „vznik iniciativy v regionu“ vede k rozhodnutí zpracovat regionální rozvojový plán. Diskuse o problémech a jejich pozdější specifikace vedou k formulování úkolů regionálního rozvojového plánu. Dochází zároveň k výběru externích poradců a zpracovatelů plánu (plánovatelů).

Analýza (první pracovní fáze zpracování regionálního rozvojového plánu) začíná cílenou rešerší a sběrem dat a končí (vyústí) popisem situace. Objem dat v této fázi je velmi velký. Získávání nových a nových dat má smysl pouze tehdy, když dané množství dat vede k získání potřebných informací, které můžeme vhodně využít ke zhodnocení situace (můžeme z nich odvodit silné a slabé stránky regionu).

Profil regionu (SWOT analýza) je poté převeden do podoby vůdčího obrazu (leitbild)³, který definuje rozvojové cíle - s ohledem na různé rozvojové cesty (scénáře rozvoje).

Nakonec na základě vůdčích obrazů vzniká operační rozvojový program, který formou katalogu opatření vytváří rámec pro jednání regionálních aktérů. Z tohoto operačního rozvojového programu je následně vybráno několik prioritních opatření nebo projektů, které jsou pak rozpracovány do konkrétních detailů, důležitých pro realizaci.

Zpracování regionálního rozvojového plánu se vždy neděje podle výše naznačeného schématu. Praktické zkušenosti ukazují, že zpracování regionálního rozvojového plánu má často individuální průběh, který více či méně odpovídá výše naznačenému ideálnímu postupu. V dalším pojednání tento „ideální“ postup dále rozvedeme.

3.2. Zpracování každého regionálního rozvojového plánu něco předchází

Nejdůležitějším poznatkem před tím, než začneme připravovat regionální rozvojový plán je poznání, že jednou z možností, jak řešit regionální problémy je také zpracování regionálního rozvojového plánu. Povědomí o regionálním rozvojovém plánu však často pro jeho iniciování v regionu nestačí. Naopak, často je zapotřebí nejdříve vnější podnět. Dříve než práce na regionálním rozvojovém plánu odstartujeme, měla by existovat intenzivní diskuse mezi zúčastněnými obcemi, resp. měly by být osloveni všichni partneři a ustanoveni mluvčí regionálních aktérů.

Motivy, které vedou regionální aktéry k vytvoření regionálního rozvojového plánu jako informačního nástroje, který má pomoci řešit regionální problémy, jsou často velmi rozdílné. V následujícím přehledu uvádíme nejčastější motivy pro vznik regionálních rozvojových plánů, tak jak vycházejí z rozhovorů se zpracovateli těchto plánů.

³ **Leitbild** = jedná se o modelovou představu dalšího vývoje (model či koncepce).

Motivy zpracování regionálního rozvojového plánu

- ❖ **získání dodatečných finančních prostředků pro realizaci společných cílů** (vznik regionálních rozvojových plánů v ČR podnítila EU, neboť bez existence těchto dokumentů nebude možné čerpat finanční prostředky tzv. strukturálních fondů) Překonání problémů prostřednictvím společného plánování a jednání (spolu s dalšími obcemi)
- ❖ **aditivita⁴ (spojování) silných stránek jednotlivých obcí**
- ❖ **poznání silných a slabých stránek celého regionu**
- ❖ **výměna zkušeností se všemi v okolí**
- ❖ **ověření silných a slabých stránek prostřednictvím ostatních obcí**
- ❖ **poznání silných a slabých stránek partnerů v regionu**
- ❖ **testování, zda-li má vůbec smysl se s ostatními do něčeho pouštět**

Jako nejvýznamnější motiv, který vede k pořizování regionálních rozvojových programů jak v zahraničí, tak také v ČR je snaha získat dodatečné finanční prostředky. Velmi důležitou pohnutkou ke zpracování tohoto dokumentu je také snaha spojení více sil vedoucí ke společnému jednání (snaha spojování silných stránek jednotlivých obcí a snaha o společné překonání slabých stránek).

Kdo by měl zastupovat region, aby mohl regionální rozvojový plán být zpracován? Vydeme-li z principu, že regionální rozvojový plán může sloužit k řešení regionálních problémů, pak by měl být region zastupován sousedícími obcemi a městy, které mají stejné problémy nebo stejné zájmy.

Vymezení regionu si z tohoto důvodu vyžaduje předběžnou analýzu problémů. Vymezení regionu je dáno:

- ❖ představami vyšší (nadřízené) správní roviny (např. problémové oblasti vymezené vládou ČR, regiony NUTS II vymezené EU atp.) nebo
- ❖ prostřednictvím sebezpoznání a samospojení spolupracujících obcí.

Jako velmi užitečné pro vymezení regionu se ukazuje samonalezení a samospojení regionálních partnerů, přičemž respektovány by měly být také požadavky odborných Okresních a budoucích Krajských úřadů. Ukazuje se, že vymezení regionů se děje především prostřednictvím funkčních vazeb než pomocí administrativních principů (administrativní hranice). Důležitými kritérii pro vymezení regionů jsou vzájemné funkční vztahy (hospodářské a sociální provázání regionu formou dojížděky do zaměstnání, resp. obecně pracovní tržní vztahy, nákupními a odbytovými vztahy podniků, již existující formy nadobecní a nadokresní spolupráce atd.).

Osvědčuje se vytvoření tzv. krystalizačního jádra z představitelů těch obcí či měst, kteří si společný regionální problém výrazně uvědomují a převzali iniciativu; ti informují okolní obce a postupně vytvářejí „region“, z něhož tak vznikl funkční celek. Při tomto počínání se často stává, že některé obce, ačkoli jsou vyzvány ke spolupráci se nechtějí zúčastnit. Důvody bývají různé. Může se jednat o neznalost šancí, které vznikají díky existenci regionálního rozvojového plánu. Jindy to jsou staré neshody,

⁴ **Aditivita** = v způsob spolupůsobení obcí v regionálním rozvoji spočívající na spojování (doslova sčítání) jejich jednotlivých účinků

kteří stále působí a vytvářejí napětí. V tomto případě hrají významnou roli moderátoři, kteří přicházejí zvenčí, z vyšší správní úrovně a jsou nápomocní k překonání těchto rozmíšek a k hledání konsensu mezi zúčastněnými aktéry. Prostřednictvím tohoto postupu se region vytváří jakoby sám.

V souvislosti s heslem „partneři vytvářejí region“ vzniká otázka, jak se partneři spojují. Tímto problémem se budeme zabývat v části nazvané „Společně ano, ale jak?“.

Nalezli-li jsme partnery, můžeme přistoupit k formulaci otázek. Úspěšnost regionálního rozvojového plánu bude dána tím, do jaké míry se nám podaří splnit očekávání a přání regionálních aktérů. Chybějí-li personální předpoklady pro zpracování takového úkolů, měly by obcím pomoci Okresní nebo budoucí Krajské úřady.

Hloubka a šířka úkolů vyplývajících z regionálního rozvojového plánu závisí od stavu znalostí problémů. Často na obecní nebo regionální úrovni existuje řada průzkumů a studií, které jsou k tomuto účelu použitelné. Mimoto sami zodpovědní regionální zástupci často znají regionální problémy a mají své představy, jak tyto problémy řešit, resp. jak zabezpečit rozvoj regionu. Stanovení úkolů regionálního rozvojového plánu se doporučuje rozdělit do dvou časově navazujících kroků:

1. jako součást veřejné soutěže k získání nabídek externích plánovatelů
2. jako součást smlouvy s externím zpracovatelem (plánovatelem), který obsahuje různé doplňky.

Vyhlášení veřejného řízení na zpracovatele regionálního rozvojového plánu by mělo obsahovat následující úkoly:

- ❖ popis problému
- ❖ vymezení regionu
- ❖ stanovení cíle a
- ❖ pracovní a další podmínky

Mimoto by měly být potenciální zpracovatelé plánu vyzváni k tomu, aby vedle kalkulace nákladů a cenové nabídky také navrhly metodický postup (pracovní a časový).

Po výběru zpracovatele regionálního rozvojového plánu by měly být úkoly dále rozvedeny (konkretizovány) a měly by se stát nedílnou součástí smlouvy. **Podstatným rysem regionálního rozvojového plánu je nové řešení známých problémů využitím regionálních synergických efektů.** Úkoly regionálního rozvojového plánu by proto neměly být všechny dopředu pevně stanoveny nebo předepsány. Zadání by mělo také obsahovat ustanovení, že po určitých krocích by mělo dojít k upřesnění jednotlivých úkolů. Samozřejmostí by mělo platit, že externí zpracovatel plánu takové požadavky vezme na vědomí. **Nejsou zapotřebí ti, kteří dokáží řešit zadané úkoly, ale ti, kteří umí řešit problémy!**

Řešit problémy nelze od zeleného stolu, ale musí být řešeny na místě a společně s regionálními aktéry a odbornými znalci. Jelikož toho lze dosáhnout především rozhovory a diskusemi, jsou velmi důležité moderační⁵ a mediační schopnosti

⁵ **Moderace** = zmírňování stanovisek jednotlivých regionálních aktérů

zpracovatele plánu. Tyto schopnosti musí být doplňovány vědomostmi a zkušenostmi v regionálním plánování a regionálním rozvoji. Zpracovatel by měl být schopen vidět jak komplexitu problému (a řešit komplexní problémy), tak na druhé straně vidět jednotlivé (parciální) problémy, umět je řešit a být schopen je dovést až do fáze projektu.

Na závěr je zapotřebí zdůraznit, že stanovení úkolů, které by v rámci zpracování regionálního rozvojového plánu měly být řešeny by se mělo odehrát v pracovních skupinách.

3.3. Nezbytná první fáze aneb analýza musí být!

Analýza by měla být cílově zaměřená. Cílem analýzy sloužící zpracování regionálního rozvojového plánu by mělo být určení:

- ❖ silných stránek (potenciály, zdroje, kompetence) a
- ❖ slabých stránek (deficity, chyby, slabá místa, nedostatky) regionu.

Šíře a hloubka (míra podrobnosti) analýzy, to znamená jaké oblasti a v jaké míře podrobnosti budou analyzovány, závisí na stanovených úkolech (cílech) regionálního rozvojového plánu. Důležitý je také potřebný, resp. disponibilní čas a náklady spojené s analýzou.

Zkušenosti především ze zahraničí ukazují, že analýza spojená se sběrem dat a informací je nákladově velmi náročná. Bez analýzy je ale posouzení situace, prokázání profilu regionu (silných a slabých stránek) a tím také formulace vůdčího obrazu (vize) a konečných opatření zcela nemožná. **Obecně platí, že čím větší pozornost věnujeme zadání úkolu regionálního rozvojového plánu, tím více uspoříme v analytické fázi.**

Také míra podrobnosti má velký vliv na náklady. **Analyzujeme pouze s takovou mírou podrobnosti a přesnosti, která je nutná.** Mimoto bychom měli věnovat velkou pozornost tomu, že primární data budeme získávat pouze tehdy, když sekundární data neexistují či mají nedostatečnou vypovídající schopnost nebo jsou nedůvěryhodná. Volba jaká data použijeme není otázkou uvážení, ale je závislá na obsahovém sdělení.

Způsoby získávání dat

Relevantní informace týkající se např. obecných geografických podmínek, těžby surovin, odpadového hospodářství, ale také trhu práce nebo vzdělanosti většinou nemusíme sami zjišťovat, ale můžeme využít primárních dat např. ČSÚ. Naopak údaje o potenciálech jednotlivých míst, o regionální kultuře a identitě, průmyslu, cestovním ruchu a sídelní struktuře jsou často získávána spíše sekundárním sběrem dat. Samozřejmě, že toto konstatování je velmi obecné a nelze podle něj rozhodnout, zda-li jsme získali potřebné obsahové sdělení. Je pouze hrubou charakteristikou, jak informace zhodnotit.

Další důležité pravidlo říká: dílčí analýzy předcházejí celkové (komplexní) analýze. I tato otázka je určována věcným obsahem. Komplexní uchopení regionu

Mediace = způsob pokojného řešení sporů, přičemž při řešení sporů vystupuje jako další zprostředkovatel.

je potřebné pouze tehdy, když je tato komplexnost důležitá (nutná). V každém případě musíme rozhodnout, zda-li nás dostupné informace uspokojivě informují o situaci nebo zda-li musíme provést např. výběrové šetření (náhodný výběr).

Analýza měřitelných hodnot nás často svádí k tomu, že specifické měřitelné hodnoty považujeme za jediné možné informace, které nám vypovídají o všem (jediné objektivně). Přestože kvantitativní údaje mají velký význam pro zjištění momentální situace, přesto se jejich prostřednictvím nedozvíme téměř nic o mnohých problémech. Např. o regionálních konfliktních situacích, o intenzitě takových konfliktů, o tom, kdo a proč zastává určité pozice, jak vytrvalá tato stanoviska jsou, co již bylo podniknuto k urovnání konfliktů atd.; všechny tyto velmi důležité informace můžeme získat pouze pomocí rozhovorů s účastníky konfliktu. Často se stává, že např. územně kolidují zájmy těžby nerostných surovin se zájmy ochrany přírody nebo výstavba dopravní infrastruktury negativně ovlivňuje ekologicky velmi citlivá a významná území atd. Pro takovéto a další analýzy jsou velmi důležité rozhovory s jednotlivci i ve skupinách, interview a dotazování, workshopy a další vhodné formy. Již zde, v analytické fázi se osvědčuje moderace prostřednictvím externích „neutrálních“ zpracovatelů a poradců.

Co bychom měli zdůraznit: **regionální analýzy v rámci regionálního rozvojového plánu vyžadují jak široký statistický repertoár – znalosti zdrojů a metod – tak také ovládání mnohostranných interaktivních způsobů pracovního postupu. Při výběru externích poradců a zpracovatele regionálního rozvojového plánu by měly být také vyžadovány kompetence v oblasti mediace a moderace.**

Na co bychom neměli zapomenout: přes všechny kompetence a zkušenosti, kterými externí poradci disponují, jsou přesto často informačně závislí na úřednicích veřejné správy. Jak vyplývá z diskusí s externími poradci, tak pro získání řady informací je důležitá ochota úředníků tyto informace poskytnout.

3.4. Na základě výsledků analýzy vzniká vůdčí obraz dalšího vývoje - vytváří se rozvojový model

Analytická část zpracování regionálního rozvojového plánu nekončí shrnutím výsledků. Musí bezpodmínečně vyústit v souhrnný popis situace a její zhodnocení. Jako osvědčený se v této souvislosti osvědčil tzv. profil regionu – analýza silných a slabých stránek regionu. Zhodnocení situace by se ale nemělo vyčerpávat pouze analýzou silných a slabých stránek, ale mělo by kromě toho pojmenovat také problémy, konflikty a trendy.

Pro regionální rozvojový plán je typickým analytickým nástrojem prokázání silných a slabých stránek regionu a to v následující formě:

- ❖ v textové podobě anebo
- ❖ ve formě diagramu s ordinální škálou (tzv. profil silných a slabých stránek).

Aby mohl být tento profil regionu použit pro zdůvodnění dalšího jednání, vůdčího obrazu (vizí), cílů a opatření, musí být splněno několik následujících podmínek:

- ❖ **Kdo hodnotí silné a slabé stránky?** Vhodné může být dotazování obyvatel, představitelů hospodářství, příslušných úředníků, reprezentantů politických stran a jiných významných regionálních aktérů. Při tomto dotazování bychom měli používat stejná kritéria, abychom výsledky těchto dotazování za jednotlivé zájmové (cílové) skupiny pak mohli srovnávat.
- ❖ **Jaká kritéria a kolik jich bude posuzováno?** Pro obsahovou stránku obecně platí to, co bylo již uvedeno předcházející kapitole, věnované analýze. Rozhodující není počet kritérií, ale jejich vypovídací schopnost. Jak ukazují zkušenosti ze zahraničí, tak jejich počet se obvykle pohybuje mezi 10 až 90. Mimo to bychom měli vědět, že s počtem kritérií (minimálně) přímoúměrně rostou také náklady na jejich zjištění. Získávání informací ale většinou neroste přímoúměrně. Často dostačujícím způsobem výhody a nevýhody daného regionu vystihuje 20 až 30 vybraných indikátorů.
- ❖ **Dotazovat se nebo spíše využívat statistická data ?** Oba analytické postupy mají své přednosti. Statistika nám poskytuje vypovídací údaje a umožňuje nám tak „měření“ (bohužel ale řada údajů není zjišťována za jednotlivé obce!). Silné a slabé stránky se dají pak srovnávat například s celostátním průměrem. Některé indikátory, jako např. hustota osídlení, však nejsou žádným hodnotícím indikátorem, ale pouze informací, která umožňuje daný region do určité kategorie (aglomerace, venkovské území) atd.
- ❖ **Co tvoří měřítko (míru) hodnot?** Při dotazování leží míra přesnosti v hodnotících schopnostech dotazovaných. To je velmi výhodné. Regionální politikové přece velmi dobře znají (nebo by měli znát) cílové představy dotazovaných skupin obyvatelstva o přinejmenším určitých otázkách regionálního vývoje. V tomto případě zcela postačuje pětistupňová hodnotící škála se dvěma pozitivními, dvěma negativními a středovým hodnocením (tzv. technika sémantického diferenciálu). Srovnání statistických dat např. s celorepublikovým průměrem, jak bylo také výše uvedeno, může ukázat postavení daného regionu v rámci většího územního celku. Můžeme také učinit srovnání s hodnotami regionů jiných, pokud můžeme srovnat a hodnoty jsou dostupné (zahraničními regiony, konkurenčními regiony atp.) . Možnosti srovnání – požadovaných a realizovatelných by si měli regionální aktéři a externí poradci uvědomit.

Jak již bylo uvedeno, tak v jednotlivých regionech často vznikají různé konflikty, které by měly být v rámci zpracování regionálního rozvojového plánu řešeny. Pro identifikaci a lokalizaci těchto konfliktů se osvědčil tzv. diagram konfliktů. Zatížení (náklady) prostoru (např. formou velkoplošné těžby) je vztahována ke kvalitě prostoru (např. prostřednictvím zdroje – výskyt – prioritních a ochranných oblastí přírody a zemědělství). (Obrázek).

Diagram konfliktů musí být doplněn stručnou a výstižnou charakteristikou. Pak je možné odpovídající představy rozvinout v řešení. Popis situace a její zhodnocení prostřednictvím silných a slabých stránek, problémů a konfliktů, současného stavu a vývojových trendů by měl být obhájen před regionálními aktéry. Cílem by mělo být akceptování výsledků analýzy a vzetí je za vlastní (ztotožnění se s nimi) všemi zúčastněnými aktéry. Toto obhajování je velmi důležité, neboť oddělené dotazování regionálních aktérů a externích expertů (srovnání souhrnných výsledků) ukazuje, že často existují rozdílné názory na silné a slabé stránky, resp. na rozvojové priority. Viz následující obrázek.

Obrázek: Slabé stránky regionu

POHLED REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ		POHLED EXPERTŮ (PLÁNOVATELŮ)	
1.místo	<input type="checkbox"/> dopravní infrastruktura	1.místo	<input type="checkbox"/> rozvoj malých a středních podniků, <input type="checkbox"/> úpadek infrastruktury, <input type="checkbox"/> míra nezaměstnanosti a vyjížďky do zaměstnání <input type="checkbox"/> nedostatečná regionální kooperace <input type="checkbox"/> společné tržní myšlení
2.místo	<input type="checkbox"/> rozvoj malých a středních podniků <input type="checkbox"/> míra nezaměstnanosti <input type="checkbox"/> infrastruktura mimo to: stará zátěž přírodních zdrojů, regionální image, meziobecní spolupráce, vybavenost centrálních míst	2.místo	<input type="checkbox"/> dopravní propojení mimo to: problémy v oblasti cestovního ruchu, roztržitost volných prostorů, problematický vývoj středů měst, marketing místa aj.

Obrázek: Silné stránky regionu

POHLED REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ		POHLED EXPERTŮ (PLÁNOVATELŮ)	
1.místo	<input type="checkbox"/> starý průmyslový region s významnou tradicí a s rozvojem malého a středního podnikání a kvalifikovaná pracovní síla	1.místo	<input type="checkbox"/> přírodní potenciál pro volný čas a cestovní ruch ve spojení s existencí historických měst
2.místo	<input type="checkbox"/> přírodní potenciál s dobrými rozvojovými šancemi pro rozvoj šetrného cestovního ruchu a sportu mimo to: kulturní krajina, potenciál kulturních a historických zařízení, dobré předpoklady pro zemědělství	2.místo	<input type="checkbox"/> schopná „jádra průmyslových odvětví a podniků“ s vysokou kvalifikací lidského kapitálu mimo to: strukturální pestrost regionálního hospodářství, řemeslná a podnikatelská tradice, nabídka zainvestovaných průmyslových a podnikatelských ploch

Vůdčí obraz se pak vyvíjí běžným způsobem. Vůdčí obraz vedle situační analýzy vychází také z dalších zdrojů. Následující obrázek nám ukazuje, jak velký význam z pohledu vytváření vůdčího obrazu mají různé zdroje. Tabulka je zpracována na základě rozhovoru se zpracovateli těchto plánů.

Obrázek: Význam zdrojů pro vytváření vůdčího obrazu

velmi velký	<input type="checkbox"/> výsledky analýzy <input type="checkbox"/> profil regionu: analýza silných a slabých stránek
Velký	<input type="checkbox"/> plánovací záměry obcí <input type="checkbox"/> regionální plán <input type="checkbox"/> program rozvoje České republiky (částečně)
Malý	<input type="checkbox"/> program rozvoje České republiky (částečně) <input type="checkbox"/> rozvojové představy regionálních politiků

Situační analýze je přisuzován velký význam. **Plánování bude tím lépe hodnoceno a tím více akceptováno, čím blíže bude ležet blíže obcím (obec – okres - kraj – stát) a jednotlivým regionálním aktérům.** Rozvojovým představám regionálních politiků je na základě rozhovorů s řadou zpracovatelů těchto plánů přisuzován nejmenší význam. Budoucí zpracovatelé regionálního rozvojového plánu by měl myslet na to, aby byli regionální politici do zpracování vůdčích obrazů více zapojeni. Zpravidla jim jsou prezentovány pouze „hotové“ výsledky. Proto se nemůžeme divit, že jejich podíl na vlastním vypracování je tak málo oceňován.

Vypracování vůdčích obrazů je interaktivní proces, na jehož úspěch velmi výrazně působí dobrá moderace regionálních aktérů externími poradci a zpracovateli.

Zatímco profil silných a slabých stránek potřebuje být 'pouze' akceptován, tak vůdčí obraz potřebuje regionální konsensus v tom, jak využít silných stránek regionu a omezit nebo překonat jeho slabé stránky. Konsensus o jednotlivých cílech „katalogu opatření“ vzniká již ve fázi zpracování vůdčího obrazu. Abychom zjistili, že jsme skutečně dospěli ke konsensu, tak by měla být všem zúčastněným aktérům-plánovatelům a regionálním aktérům položena následující otázka: „Jak velká existuje shoda mezi vůdčím obrazem, jak jste jej navrhoval-a na počátku diskuse a tím, který byl po úpravách nakonec přijat?“ (velká, malá, žádná atp.).

Konsensus (výsledek) je závislý na:

- ❖ podrobné a přesvědčivé analýze
- ❖ vysoké shodě profilu regionu s hodnocením každého aktéra
- ❖ správné formulaci vůdčího obrazu v pracovních skupinách a na angažovanosti těchto skupin,
- ❖ neustálých snahách regionálních aktérů o konsensus, podpořených také účelovou moderací externích partnerů a zpracovatelů

V případě malé shody jsou za hlavní příčiny většinou uváděny nedostatečná shoda mezi plánovateli, regionálními institucemi a regionálními aktéry a především nedostatek rozhovorů a diskusí, které by vedly k vyjasňování problémů.

Pro zpracování rozvojových představ je důležité myšlení v různých rozvojových cestách (alternativách), variantách a scénářích. Scénáře jsou zhodnocením budoucích možných situací a vývoje. Scénáře mohou vzniknout ve formě verbálních popisů charakteristik budoucí situace anebo kvantifikovaných parametrů. Často jsou pro region zpracovávány dva scénáře, které vycházejí ze dvou základních rozdílných situací.

Obrázek : Alternativní scénáře

Scénář 1	Scénář 2
Monocentrický	Polycentrický
Rozvoj městského regionu	
Kooperativní	Nekooperativní
Řešení v regionu	
Region jako území pro hospodářství	Region jako území pro bydlení
Pro oblasti uvnitř regionu	

Obrázek : Příklad jednovariantního scénáře (Pramen: Maier 1998)

Cheb a Waldsassen jako model mezinárodního příhraničního centra - výsledek konsensuální vize

Vyšlo-li by se ze zprávy roku 2010, mohli bychom se dočíst:

... k tématu „Regionální politika EU a její důsledky na pohraniční oblasti s bývalými socialistickými zeměmi“ je možné navštívit středisko osídlení Waldsassen - Cheb, protože se vyvinulo v model hranice přesahující spolupráce. První výsledky spolupráce jsou zřetelné již při jízdě po severním obchvatu Waldsassenu. Jasným signálem jsou také ukazatelé v němčině a češtině. Jen několik málo kilometrů před hranicí je postavena podél silnice nákupní jednotka „Galerie 3000“, kde je vedle zboží denní potřeby zakomponováno i rychlé občerstvení a čerpací stanice. Sem přesunuly samostatné obchodní podniky své atraktivní filiálky, aby projíždějícím nabídly optimální možnosti zásobení. Díky této kombinaci se podařilo odstranit z centra Waldsassenu dopravu, ale zároveň neztratit kupní sílu. Skupina studentů přichází právě včas k 15. výročí tohoto zařízení, a může si výhodně nakoupit čerstvé produkty z regionu (ovoce, zelenina atd.) Další zastávkou je kulturní dům v centru Waldsassenu, kde skupinu přijímá starosta. „Zde se tvoří kultura celého regionu, která přispívá k odbourávání napětí mezi německým a českým obyvatelstvem, které zatěžovalo v 90-tých letech každodenní soužití“, to jsou jeho úvodní slova. Je zde společná německo-česká hudební akademie, literární kroužek se čtením poezie, možnosti výstav pro umělce z regionu. Společný úřad pro cestovní ruch měst Waldsassenu a Chebu zprostředkovává odsud návštěvy divadla v Chebu, které je malým uměleckým jevištěm centra, nebo na četné koncerty v regionu. Na otázku jednoho ze studentů, jak je to s možnostmi využití volného času, vysvětluje starosta, že se v centru mladých ve městě vytvořil prostor pro setkávání mladých z obou měst. Možnosti komunikace mladých posiluje také „Diskoautobus“, který spojuje obě města o víkendu až do 2.00 ráno.

Dalším bodem prohlídky je městská hala připojená k hotelu, který skýtá možnosti ubytování asi pro dva autobusy, a ve kterém se koná většina zasedání ve Waldsassenu. V této době zde probíhá mezinárodní kongres na téma „Hranice a změny v obchodě“, jehož se účastní jak univerzity a odborné vyšší školy, tak odborné svazy a účastníci z praxe. „Koncept formulace doporučení z vědeckých zpráv i ze zpráv z praxe se osvědčil i v oblasti cestovního ruchu a stavebnictví“, doplňuje starosta. Kromě Dne cestovního ruchu a seminářů pro podnikatele ve stravovacích službách, je na programu zasedání také přednáška z oblasti stavitelství. Tradičně se sloučily ve městě Waldsassen podnikatelé ve výstavbě, aby s pomocí společného fondu mohli prosazovat informace a další vzdělávání v oblasti výstavby a blízkých oborech. Vedle každoročních „Stavebních dnů“, pro architekty, inženýry, designéry a stavební poradce se nabízí ještě kurzy pro domácí kutily a ty, kteří rádi modernizují. Protože jsou kurzy vedeny dvojjazyčně, jsou také s oblibou navštěvovány českými spoluobčany.

Před obědem je ještě v plánu exkurzí německo-české gymnázium. Studenti si za doprovodu starosty a jednoho z profesorů prohlížejí místnosti. Při obědě ve školní jídelně z rozhovoru vyjde, že absolventi tohoto gymnázia také žijí a pracují v nové členské zemi EU, České republice. Mimochodem starosta prohodí, že ještě nikdy nebylo tolik sňatků mezi českými a německými občany jako v posledním roce, což přičítá též kontaktům ve školách.

Na cestě zpět k autobusu se stačí ještě prohlédnout nově zrekonstruovaná bazilika a náměstí, na kterém se v klidu procházejí občané a turisté, protože auta odsud byla odstraněna.

K lepšímu pochopení situace musí být osvětlena výchozí situace regionu na začátku 90-tých let. Strukturální problémy se projeví i ve Waldsassenu ve formě uzavírání podniků a propouštění. Doprovázeno demonstracemi zaměstnanců se vsadilo na regionální strukturální politiku EU, která umožňuje více prostoru na lokální úrovni. Výsledky jsou, jak starosta zdůrazňuje, jistě vidět. První velký rozmach pracovních míst přinesla výstavba Sibiyliných lázní. Zvláště v oblasti zdravotnických služeb přibývalo ve Waldsassenu příležitostí. Jako výhoda se ukázala Komora služeb, která umožnila novým podnikům dobré startovní podmínky. Zrovna tak pomohla živnostenská komora nově zakládaným řemeslným podnikům. Pak jsme se pustily do přesunu podniků do průmyslové zóny a u služeb do přesunu do centra. Obzvláště řemeslné podniky profitovaly z nově přesunutých závodů do obchodní zóny v Chebu, na Švédském vrchu, která mohla být uskutečněna pomocí koridoru bezcelních formalit po začlenění CZ do EU. Zároveň se blízko nachází letiště Cheb, které je zpravováno městy Cheb a Waldsassen, stejně jako okresy Cheb a Tirschenreuth formou s.r.o., které zajišťuje výhodné dopravní spojení. Napojení na mezinárodní železniční síť je realizováno pomocí železniční odbočky z nádraží Cheb do průmyslové části na východě města Waldsassen.

Po okruhu Chebem se skupina vrací ještě jednou do Waldsassenu, kde každý jednotlivec obdrží na rozloučenou „hostitelský pas“, se kterým může při sedmidenním pobytu ve středisku osídlení získat celou řadu možných výhod. I toto bylo v modelovém projektu v rámci příhraniční spolupráce. Na závěr stočí starosta ještě pozornost na tento rok (2010), kdy Evropská rada poprvé udílí „Cenu míru mezi národy“, kterou obdrželo střediskové centrum Waldsassen-Cheb za četné společné akce. Tímto způsobem informovaní studenti opouštějí město Waldsassen a slibují jej navštívit jako hosté o semestrálních prázdninách.

V dalších případech je účelné určit parametry, které zásadním způsobem ovlivňují vývoj regionu (nebo vypovídají o jeho vývoji), členit do variant. To se týká např. počtu obyvatel, rozsahu rozvoje malého a středního podnikání, plošných nároků pro průmyslové a obytné plochy, počtu ubytovacích kapacit, počtu pracovních míst, míry nezaměstnanosti, kupní síly obyvatelstva a tak podobně.

Máme-li takové prognózy učinit, je zapotřebí se v analytické části zabývat zkoumáním základních vývojových trendů. Z těchto trendů také lze odvodit řadu dalších údajů, například požadavky na průmyslové a obytné plochy.

Práce se scénáři se pro všechny regionální aktéry ukazuje jako nezvyklý pracovní nástroj. Řada regionálních aktérů reaguje na tuto techniku odmítavě, se skepsí nebo s jistou rezervovaností. Akceptování scénářů především závisí na tom, s jakou mírou důvěryhodnosti byly tyto scénáře zpracovateli nebo poradci zpracovány. Ve většině regionálních rozvojových plánech v západoevropských zemích se s technikou scénářů můžeme setkat. Technika scénářů má mimo jiné podnítit k variantnímu pohledu na budoucí vývoj regionu.

Pod pojmem plánování rozumíme, téměř výlučně, poslední konkrétní fázi aktivního vytváření budoucnosti. **Strategické plánování musí být otevřené, svobodné a vizionářské.**

Z pohledu jednání je rozhodující proveditelnost daného scénáře. Koncept, skládající se z vůdčích linií a scénářů, rozvojových cílů a cest, jak k nim můžeme dospět, je sice velmi cenný, nejedná se však ještě o konečnou fázi zpracování regionálního rozvojového plánu. Koncept musí být doplněn rámcem pro jednání, tzn. katalogem opatření - konkrétními kroky jak tento scénář naplnit.

3.5. Velmi těžký, ale bezpodmínečně nutný katalog opatření

Přechod od vůdčí linie ke katalogu opatření není v žádném případě postupem vedoucím k detailizaci. Jedná se o tvořivý proces. Mezi vůdčím obrazem a opatřeními se nachází široké pole pro hledání myšlenek. Proto se v této fázi osvědčují takové metody a způsoby jednání, které využívají tvořivý pracovní proces.

Neobyčejné, nevšední myšlení

Hledání jiných, nových využití pro existující regionální potenciál a silné stránky

Například:

Regionální potenciál:

těžba uhlí

Vůdčí obraz:

alternativní energie

Nová oblast využití:

větrná či sluneční energie

Poznání synergických efektů

Příklad:

- | | |
|------------------|--|
| 1. vůdčí obraz : | sanování území po těžbě |
| 2. vůdčí obraz: | rozvoj vedoucí k prosperitě daného regionu |
| Kombinace: | takové sanování, které umožňuje rozvoj regionu |

Myšlení orientované na budoucnost

(tzn. příprava na využití budoucího potenciálu regionu)

Příklad:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| Budoucí potenciál: | dálnice |
| Vůdčí obraz: | uspořádaný vývoj průmyslových ploch |
| Dnešní příprava pro budoucí využití | plánování v závislosti na očekávaných efektech |

Spojování různých myšlenek

Variace řešení

Příklad:

- | | |
|-----------------|---|
| 1. vůdčí obraz: | rozvoj zelených ploch v regionu |
| 2. vůdčí obraz | rozvoj zelených ploch ve městě |
| kombinace: | zelené pásmo podél okraje města
zelené pásmo na okraji města přecházející v
krajinný park |

Řešení komplexních problémů regionálního rozvoje vzniká většinou v týmu.

Jelikož pro zpracování regionálního rozvojového plánu jako informačního plánovacího nástroje nejsou předepsané žádné formální cesty (postupy), jak k nim dospět, můžeme zde pouze upozornit na některé zkušenosti, vyplývající z rozhovorů se zpracovateli těchto plánů v ČR a v zahraničí.

Při zpracování regionálních rozvojových plánů se zvláště osvědčuje vznik pracovních skupin a různé kooperativní workshopy, fóra budoucnosti atd. V rámci těchto organizačních forem jsou používány takové manažerské techniky, které využívají zkušených moderátorů.

Velmi se osvědčují při zpracování regionálních rozvojových plánů podněcující referáty jako úvod do dané problematiky, brainstorming (bouření mozků, divoký sběr myšlenek) a metaplánové techniky sloužící k strukturovanému soustředování myšlenek a k tematizaci opatření. Jako příklad můžeme použít následující postupy:

silné a slabé stránky → myšlenky → opatření

nebo

konflikty → myšlenky → opatření

Postupně dochází k detailizaci opatření. K tomu by měl být plánovateli předložen, pro každé opatření samostatně, jeden list s popisem daného projektu tak, aby o něm bylo možno v pracovních skupinách diskutovat a aby toho opatření mohlo být dále rozvíjeno. Jak ukazují podobné zkušenosti ze zahraničí, tak „listy s opatřeními“ (popis jednotlivých opatření) jsou zpracovávány rozdílně s ohledem na detailizaci a konkretizaci. Většinou jsou vedle popisu projektu uvedeny další informace, týkající se projektu (viz následující přehled). Neexistuje žádné přesné pravidlo, které by uvádělo, jak tento popis má vypadat. Aktéři by měli se zpracovatelem plánu domluvit stupeň podrobnosti.

Podobně není předepsán ani počet opatření. Pohybuje se mezi 20 až 200. Nejčastěji 50 až 60. Všichni zpracovatelé regionálních rozvojových plánů se shodují na tom, že by se mělo jednat o přehledný počet opatření a že by jejich počet měl také odpovídat možnostem veřejných výdajů, resp. obecně financovatelnosti. Konkrétní projekty v rámci regionálních rozvojových plánů, které se mohou uskutečnit obsahují kolem 15 až 20 opatření, z nichž je obvykle vybráno jako prioritní 3 až 5 projektů.

Obrázek: Rozdílná detailnost opatření

- ❖ název, charakteristika opatření
- ❖ obsah, popis
- ❖ finanční zdroje, možnost finanční podpory
- ❖ nositelé opatření, zhotovitelé (kdo je zodpovědný a kdo finančně zajišťuje opatření; kdo sepíše smlouvu)
- ❖ zdůvodnění, odkaz na vůdčí obrazy a linie
- ❖ zaváděcí opatření a předpoklady před začátkem realizace
- ❖ následná opatření, předpoklady pro další opatření
- ❖ doba trvání (od počátku do konečného termínu)
- ❖ finanční náklady
- ❖ ostatní součásti (složky) popisu opatření jako jsou priority, naléhavost (aktuálnost, akutnost), nutnost, vzájemná závislost, potřeba, šance na realizaci atd.
- ❖ časové rozložení finančních požadavků (na jednotlivé roky)

Jak dospějeme k prioritním opatřením, které jsou z hlediska regionálního rozvoje zvláště důležité a musí být řešeny přednostně? Jelikož je při stanovení těchto priorit zapotřebí dosáhnout širokého konsensu, ukazuje se jako vhodné dotázat se všech aktérů v jednotlivých pracovních skupinách. Výsledky těchto dotázaní můžeme poté

na kooperativním workshopu převést do podoby prioritních opatření. Například v případě, že máme 40 aktérů ve třech pracovních skupinách (hospodářství, sídelní struktura a životní prostředí) můžeme v každé z těchto skupin určit 3 priority. Například tímto způsobem:

- ❖ prosím vyberte podle vašeho mínění 9 nejdůležitějších opatření a přiřadte jim pořadí důležitosti (1 = nejdůležitější opatření). Dbejte toho, aby v každé skupině minimálně 1 priorita byla vybrána.
- ❖ Prosím uveďte, zda-li podle vašeho mínění tato opatření mohou být zpracována samotnými úřady (nebo více institucemi) nebo ve spolupráci s externí plánovací organizací.

Z vyhodnocení v jednotlivých pracovních skupinách může zjistit, že např. některá opatření jsou prioritou ve 3 pracovních skupinách. Přitom ale nesmíme přehlédnout, že za těmito opatření stojí také poměrně silné lobystické skupiny z oblasti ekonomiky, politiky, správy či ostatních zájmových skupin. To je při procesu realizace velmi důležité mít na paměti .

Tak jako u všech komplexních rozhodovacích procesů, jsou také v případě komunálního a regionálního rozvoje vzájemně propojeny různorodé dílčí procesy. Z toho vyplývá, že i rozvojová opatření by měla být propojená. Existují kauzální vztahy: jedno opatření je předpokladem pro další. Proto mohou jednotlivé projekty mít charakter klíčových projektů. Do popředí tím vystupují časové nároky, neboť některá opatření musí být dokončena dříve, než jiná (některá opatření můžeme začít realizovat teprve tehdy, když jsou předcházející dokončena či se realizují).

3.6. Konečně: projektová fáze

Program opatření našel sice jako „kompromisní papír“ shodu všech nebo většiny zúčastněných, ale převedení do reality, potřebuje souhlas budoucího regionálního parlamentu (?) (nebo obcí, kterých se plán týká) anebo zúčastněných regionálních společností. I když regionální rozvojový plán není formálním plánovacím dokumentem, tzn. pro jeho zpracování neexistuje žádné nařízení, žádná směrnice, přesto může být závazným dokumentem pouze po formálním aktu schválen. Tomuto základnímu rozhodnutí potom v následující fázi realizace následují buď závěry k jednotlivým projektům, smlouvy, výběrová řízení k podpůrným prostředkům nebo pozice v rámci. **Realizační fáze se tedy vyznačuje prostřednictvím odvozování jednotlivých projektů z regionálního rozvojového plánu.**

Projektová fáze vyžaduje účelově zaměřený projektový management. Při organizaci projektů se ukazují jako vhodné následující tři roviny:

1. politická rovina jako řídicí výbor

- ❖ skládá se ze špiček regionálních nositelů zodpovědnosti (např. starostové, přednostové okresních úřadů)
- ❖ přijímají základní rozhodnutí
- ❖ vytvářejí regionální konsensus v základních otázkách

- ❖ scházejí se ve větších intervalech (např. v půlročních intervalech)
- 2. správní úroveň (např. projektové rady)**
- ❖ vznikají z vedoucích představitelů správních resortů, územních zástupců, kteří přenesli řízení realizace regionálního rozvojového plánu
 - ❖ zastupují řídicí výbor v otázkách plnění realizace projektů
 - ❖ přímo vytvářejí regionální konsensus při realizaci projektů
 - ❖ scházejí se v krátkých intervalech (měsíčně, po dvou měsících)
- 3. pracovní rovina (projektová kancelář)**
- ❖ je pověřena realizací projektů, skládá se z pracovníků, kteří jsou buď externí plánovací kanceláři nebo pouze ze zúčastněných úřadů; projekční kanceláře mohou ale představovat vlastní „smíšenou projekční skupinu“ z interních a externích expertů
 - ❖ uskutečňuje projekty, resp. řídí přímo (bezprostředně) jejich realizaci
 - ❖ objasňuje všechny otázky, které mohou na pracovní rovině působit proti regionálnímu konsensu,
 - ❖ pracuje neustále pro realizaci projektů

Projektová fáze se ve srovnání se zpracováním regionálního rozvojového plánu a katalogem opatření vyznačuje podstatnými rozdíly (viz následující tabulka). Rozdíly jsou jak v charakteru, tak také v obsahu, metodice a organizaci.

Obrázek: Rozdíly mezi zpracováním a realizací regionálního rozvojového plánu

Regionální rozvojový plán – zpracování	Regionální rozvojový plán – realizace
Charakter	
<input type="checkbox"/> hledání řešení regionálních problémů	<input type="checkbox"/> realizace nalezených řešení
Obsah	
<input type="checkbox"/> posouzení situace <input type="checkbox"/> cíle a cesty řešení problému <input type="checkbox"/> opatření	<input type="checkbox"/> výběr prioritních opatření
Metody	
<input type="checkbox"/> analýza <input type="checkbox"/> koncepce (model)	<input type="checkbox"/> plánování a řízení projektů
Organizace	
<input type="checkbox"/> komunikační (regionální) management	<input type="checkbox"/> projekční management
Funkce externistů	
<input type="checkbox"/> moderace	<input type="checkbox"/> koordinace <input type="checkbox"/> integrace <input type="checkbox"/> mediace

Projektová fáze, jak ukazuje výše uvedená tabulka, má odlišné požadavky na regionální aktéry a na externí plánovací partnery. Velmi zkráceně řečeno, jedná se o přechod od společného vytváření mínění a deklarace záměru k společnému jednání.

Ve fázi realizace se jedná o rozmanitost způsobů jednání (postupů). Forma postupu je závislá na charakteru projektu. Projekty mohou být z oblasti hospodářství

a dopravy, ochrany přírody a životního prostředí, vědy a výzkumu, právě tak jako z kulturu a vzdělání, volného času a sportu, zdravotnictví a sociální oblasti. Může se jednat o společné podniky nebo o společné investice (akce).

3.7. Racionální organizace – předpoklad úspěchu

O organizačních otázkách jsme již částečně hovořili v předcházejících částech; organizační formy se liší projekt od projektu. Proto nemůžeme dát nějaké jednoznačné doporučení, pouze můžeme uvést shrnutí některých zkušeností. Při projednávání organizačních otázek bychom měli rozlišovat mezi vznikem (výstavbou) nějaké organizace a mezi procesem organizování.

Při vzniku speciální rozvojové organizace bychom měli nalézt odpověď na takové otázky jako: „Kdo se bude na jejím vzniku podílet?, Jaké roviny budou z vertikálního pohledu ustanoveny? Jaké bude rozdělení účastníků v jednotlivých rovinách? (viz tři roviny na předcházející stránce)“. Jako koordinační úroveň se osvědčil koordinační výbor.

V protikladu k projektové fázi, kde pro tuto rovinu se používá pojem „řídící výbor“, můžeme označením koordinační výbor vyjádřit, že toto grémium koordinuje komunikační proces (tento proces neusměrňuje, neřídí ani nevede). Také členové koordinačního výboru nemusí být politické špičky nositelů zodpovědnosti zúčastněných okresů, měst atd., jak se doporučuje v realizační fázi. Většinou se členy tohoto výboru stávají správní úředníci vyšších územních jednotek. Mimo to by měl jednatel regionální plánovací organizace vyslechnout jednotlivé představitele relevantních aktérů (např. hospodářské komory) nebo větších obcí a měst. To se doporučuje také proto, aby nedocházelo k podezření, že ve výboru převládají někteří aktéři či např. pouze některá (např. velká) města. Dále pak je vhodné, aby také vedoucí jednotlivých pracovních skupin byli vtaženi do práce koordinačního výboru.

Ze složení je jasné, že role, kterou hraje koordinační výbor, jej neopravňuje k politickému rozhodování, nýbrž pouze ke koordinačnímu jednání.

Vedení koordinačního výboru mohou zastávat úředníci veřejné správy. Abychom se ale vyhnuli jednostrannosti a zaujatosti, mohou být tyto úkoly přeneseny také na jednatele regionální plánovacího společenství (např. regionální rozvojové agentury). Vedoucí koordinačního výboru by měl mít k dispozici sekretariát.

Organizace průběhu zpracování regionálního rozvojového plánu má poskytnout odpovědi na otázky „jaké aktivity jsou v jaké posloupnosti zvládnutelné?“, „jak je práce různých rovin z obsahového a časového hlediska navzájem propojena?“ či „v jakém časovém rytmu by se měla konat zasedání grémia?“ Posloupnost činností na zpracování regionálního rozvojového plánu nám ukazuje následující obrázek. Společné setkání koordinačního výboru by se mělo dít maximálně 1x za měsíc, minimálně 1x na čtvrtletí.

Obrázek č. Důvody pro setkání koordinačního výboru (jednotlivých schůzek)

1. Formulace cílů (první seznamovací setkání)
2. Rešerše a získávání dat (doporučení ke sběru dat; vytvoření pracovních skupin)
3. Popis a posouzení situace, analýza silných a slabých stránek (první výsledky pracovních skupin, projednání profilu regionu, tzn. silných a slabých stránek)
4. Vůdčí obraz, rozvojové cíle, scénáře (projednání scénářů a diskuse o vůdčím obrazu)
5. Rozvojový program, rámec pro jednání, katalog opatření (schválení katalogu opatření)
6. Operační program, prioritní opatření
7. Projekty; plánování a realizace

Projednávání v koordinačním výboru by mělo vždy postupovat obsahově a organizačně koordinovaně. Cílem je „za chodu událostí stanovovat a postupovat“ v komunikaci mezi tematicky zaměřenými pracovními skupinami a koordinačním výborem.

Také v případě koordinačního výboru hraje moderace významnou roli. Efektivitu tohoto grémia můžeme posoudit podle toho, do jaké míry se mu podaří odsouhlasit cíle a zájmy v regionu, sblížit rozdílná stanoviska regionálních aktérů, otevřít informační cesty a v neposlední řadě dosahovat konsensu, který je nejdůležitějším předpokladem pro realizaci projektů.

Koordinační úroveň není možná bez pracovní roviny. Jako důležitá součást pracovní roviny jsou pracovní skupiny. Pracovní skupiny by měly být vytvářeny v závislosti na regionální problémových a jednajících okruzích. Například takto:

- ❖ hospodářství, malé a střední podnikání, hospodářství a doprava, malé podniky a zemědělství, hospodářství a hospodářské podmínky
- ❖ životní prostředí, revitalizace, krajina, příroda a ochrana krajiny, životní prostředí – zemědělství – cestovní ruch, ochrana zdrojů a péče o krajinu
- ❖ cestovní ruch, volný čas – kultura – turistika, cestovní ruch – infrastruktura
- ❖ infrastruktura a doprava, regionální infrastruktura, technická infrastruktura
- ❖ sídelní vývoj a komunální infrastruktura, rozvoj obcí a měst a obnova vesnice

Společná setkání pracovních skupin ovlivňuje ve velké míře jejich práce schopnost a úspěšnost. Na rozdíl od plánovacích struktur územního plánování jsou zde účastníci vedeni k tomu, aby hledali společně řešení regionálních problémů. V této souvislosti je vhodné poukázat na vlastnosti, které by měli regionální aktéři splňovat:

- ❖ **zájem** přispět k řešení regionálního problému prostřednictvím snahy dosáhnout konsensu
- ❖ **kompetence** v odborné i regionální oblasti, moci kvalifikovaně spolupůsobit, přispět a
- ❖ **reprezentace** pro regionální rozvoj důležitého problémového okruhu nebo odborné oblasti.

Členové pracovních skupin by měly být dobrým „mixem“ zástupců politiky a ekonomiky, úřadů a zájmových společenství stejně tak jako vědeckých, kulturních a sociálních institucí. Tento výčet není ani uzavřený ani standardní. Při sestavování pracovních skupin bychom se měli vyvarovat následujícím chybám:

- ❖ **porušení institucionální parity.** Skupina ve které převyšuje počet zástupců úředníků má sklon dostávat se do role posuzovatelů a schvalovatelů. Pro skupinovou práci, přestože tito mají potřebné odborné kompetence, se takovéto složení může stát kontraproduktivní. „Všechno už bylo naplánováno, rozhodnuto, všechno jsme již udělali, zkusili atd.“ To jsou nejčastější odpovědi úředníků. Mimoto může nastat situace, že se tak dlouho „smlouvají“ výsledky práce, aby odpovídaly doposud přetrvávajícím směrům myšlení a jednání, až se nic nedohodne. S podobnými problémy se můžeme setkat v pracovní skupině, ve které převažují zástupci spolků a ostatních ne-úřednických členů. Tato skupina má sklon k teoretizování. Chybí jim informace. Jejich výsledky jsou sice dobré, ale chybí jim nutná věcná a právní fundovanost.
- ❖ **Porušení regionální parity.** V řadě případů existuje napětí mezi jednotlivými územními představiteli, např. mezi okresními úřady a okresními městy, mezi jednotlivými městy a obcemi v regionu. Tyto problémy nemohou být řešeny tím, že některé zájemce „necháme mimo“. Společná práce na regionálním rozvojovém plánu nabízí mnoho šancí, jak vzniklé konflikty odbourat a jak hledat společně nové možnosti řešení, ale na tom se musí podílet všichni aktéři.
- ❖ **nerespektování osobních vlastností.** Prospěšné pro skupinovou práci jsou vzájemné respektování, týmový duch a potlačení osobních ambicí. Na druhé straně je žádána kreativita, která ale může znamenat také umíněnost a svéhlavost. Je potřeba lidí, kteří jsou schopni přicházet s nápady (myšlenkami), ale skupinová práce je bržděna, když nějaký člen příliš dominuje. Zůstává sterilní, když není schopna „generovat“ jedince, od něhož by vzešlo řešení. Z těchto důvodů není důležité dosažení správného institucionálního a regionálního mixu účastníků, nýbrž vzít v úvahu jejich osobní vlastnosti, aby se vzájemně doplňovali. Důležitou úlohu v této souvislosti má moderace skupinové práce. Ta je při práci ve skupinách nejdůležitější.

Další součástí výstavby organizace (organizační struktury) je zapojení těch institucí, které za formální plánovací proces zodpovídají jako nositelé veřejných zájmů. Můžeme je samozřejmě požádat o stanoviska, připomínky a podněty. Intenzita činnosti v pracovních skupinách s časem klesá. Procesní organizace činnosti pracovních skupin, jejich časová souhra s projednáváním v koordinačním výboru a s expertními rozhovory by měla být přísně naplánována dopředu.

Doporučuje se rozpracovat plán průběhu zpracování regionálního rozvojového plánu po týdnech a pro každou fázi v pracovním kalendáři fixovat termíny, jak

ukazuje následující obrázek. V každém případě se zpracování regionálního rozvojového plánu podílí 40 až 80 lidí, jejichž osobní kalendáře není právě snadné zkoordinovat. Pro hrubou orientaci o celkové době trvání a trvání jednotlivých kroků nám ukazuje obrázek.

Obrázek: Průběh zpracování regionálního rozvojového plánu

měsíc			
1.	Zavádění programu (přípravná fáze)	nalezení spojení odsouhlasení	
2.			
3.			
4.		Analýza	formulace otázek koordinační výbor externí poradci
5.			
6.			
7.			
8.	Koncept a opatření	rešerše	
9.		sběr dat	
10.		popis situace	
11.		zhodnocení situace	
12.		silné a slabé stránky	
13.	Projekty	vůdčí obraz	
14.		rozvojové cíle	
15.		scénáře	
16.		rozvojový program, rámec	
17.		jednání, katalog opatření	
18.		operační program	
19.		prioritní opatření	
20.			

8. Informování, spoluúčast, kooperace – nejenom plánování a organizování je zárukou úspěšnosti

Rozdíly, konflikty a kontroverze, zájmové kolize a protiklady – s tím vším se setkáváme v regionu. Pomocí regionálního rozvojového plánu by se tyto rozdílné přístupy měly změnit v konsensus a kooperaci. **„Tolik rozdílností jak je nutné a tolik konsensu, kolik je možné“**. To lehce řekneme, ale těžko uděláme.

V praxi vzniku regionálních rozvojových plánů bylo získáno mnoho poznatků. Tyto poznatky můžeme shrnout a označit za novou plánovací kulturu:

1. **Stát se sice ještě účastní hry, ale neditiguje.** Ustupuje na rozdíl od dalších významných aktérů do pozadí a otvírá sektorovému plánování integrativní perspektivu...
2. **Různorodé složení regionálních aktérů a způsob myšlení v regionu.** Tzn. plánování, správa, hospodářství, spolky, věda, kultura aj. by měly být respektovány v jejich vlastním stanovisku a logice jednání; na druhé straně ale také připraveni ke kooperaci, komunikaci a ke schopnosti ke konsensu.

3. **Otevřenost a procesní provázanost plánování** znamená oživení rozvojového potenciálu a jeho inovativní propojení pokud možno paralelně „ze shora“ a „ze spodu“. Tzn. již při přípravách vzniku konceptu regionálního rozvojového plánu za účasti příslušných úřadů a grémií komunikovat a vycházet z impulsů a zkušeností potenciálních realizátorů projektů, působících na lokální úrovni (jednotliví aktéři).
4. **Regionální inovativní kooperační proces** potřebuje nasazení intermediárních aktérů. Tito vznikají jako makléři mezi rozdílnými zájmovými světy regionálních aktérů, pomáhají jim zachovávat jejich identitu rolí překračovat jejich vlastní stín směrem ke konsensu. Vytvářejí mosty mezi fází vzniku inovací (myšlenek) až po jejich realizaci. Právě funkce makléře, zprostředkovatele, moderátora a mediátora určuje ve velké míře úspěšnost regionálního rozvojového plánu.

Regionální aktéři očekávají také výkony externích poradců. V Německu byl proveden výzkum na téma jaké funkce by měli externí poradci splňovat. Následující přehled nás seznamuje s výsledky tohoto výzkumu:

- ❖ odborné kompetence
- ❖ vysoká vědeckost
- ❖ plánovací kompetence
- ❖ impulsy pro ideje a rozvojové procesy
- ❖ upozornění na možnosti finančních podpor
- ❖ zprostředkovatelská funkce mezi obcemi
- ❖ realizační strategie
- ❖ moderování konfliktů

Při udělování zakázek bychom měli vyžadovat nejenom odborné kompetence, ale také ústní prezentaci, pomocí níž bychom poznali moderační schopnosti zájemců o zpracování regionálního rozvojového plánu. To znamená důležitým předpokladem úspěšného zpracovatele plánu je také jejich vystupování a moderační schopnosti. Přitom bychom měli dávat přednost těm zpracovatelům, kteří disponují následujícími osobními vlastnostmi a moderačními schopnostmi:

- ❖ osobnostní vyzářování
- ❖ komunikační schopnosti
- ❖ moc (síla) vytvořit otevřenou (přístupnou) atmosféru
- ❖ schopnost řešit komplikované souvislosti jednoduše a přijatelně hodnověrně je vysvětlovat
- ❖ generalizační schopnosti se širokými, i když ne příliš hlubokými, ale vyváženými odbornými znalostmi
- ❖ moc uvolňovat blokády a umět vyvést diskusi ze slepé uličky
- ❖ zkušenosti, trpělivost a autorita

Úspěšnost moderování je určována jak osobností moderátora, stejně tak zvládnutím forem, postupů, metod a technik komunikace a plánovacího procesu. Dlouhá desetiletí otevřeného plánovacího procesu v západoevropských zemích (např. V Německu nebo Francii) vedla k vytvoření bohatého základu různých komunikačních forem pro plánování. Následující tabulka nás seznamuje s přehledem komunikačních forem při otevřeném plánování.

Obrázek: Formy komunikace při otevřeném plánování

ZJIŠŤOVÁNÍ ZÁJMŮ A MÍNĚNÍ	Interview Dotazování pomocí dotazníků
INFORMOVÁNÍ vytváření názoru (úsudku)	Přednášky a organizování diskusí médiá (místní noviny, rozhlasové stanice, televize) shromáždění občanů (veřejné schůze) obchůzky regionu (v regionu) exkurze (mimo region) výstavy volné tribuny občanů vývěsky
ÚČASTENSTVÍ formálně definované nástroje	Výbory Konzultace a projednávání petice a podněty občanů
informační nástroje	pracovní skupiny „dílny budoucnosti“
ZPROSTŘEDKOVÁNÍ A KOOPERACE	Kooperativní workshopy Public-Private-Partnership Mediace

Chce-li a má-li skupina spolupracovat, pak její účastníci, kteří se neznají či znají pouze částečně, musí na začátku získat důvěru a odstranit napětí, přemoci nejistotu, odstranit zdrženlivost, opatrnost a vyčkávací pozici a zapojit se do komunikace. Moderátor by přitom měl:

- ❖ každému účastníkovi nabídnout pevnou půdu pod nohama prostřednictvím prvních slov, která obsahují nejenom úvodní pozdrav, ale také podání jasných informací o cílech a průběhu jednotlivých setkání
- ❖ umožnit hladký „přechod“ mezi atmosférou pracovního a každodenního světa účastníků k tematice pracovní skupiny
- ❖ zahájení jednání mezi účastníky prostřednictvím vzájemného představení se
- ❖ vytvořit první obsahový přístup k pracovní tematice tím, že se spustí „inventura očekávání“

Účastníky s sebou do každé skupiny přinášejí určitá očekávání. Abychom mohli poznat každého účastníka a jeho očekávání, můžeme jednání začít „inventurou očekávání“. Každý účastník v představovacím kole sdělí svá očekávání. Je také možné si tato očekávání vyměnit v malých skupinkách nebo ve dvojicích nebo formou tabule (flipchartu) či promítací fólie.

Očekávání účastníků skupiny jsou často odlišná od cílové představy moderátora. V ideálním případě existuje mezi účastníky a moderátorem shoda. Mnohdy se ale od sebe více méně liší. Umění moderování je v tom, že očekávání, která se nemohla uplatnit v jeho představách budou buď zohledněna anebo přesvědčivě vyvrácena.

Pro další průběh práce ve skupině je důležité vhodně určit diskrepance mezi očekáváními a pracovním postupem. Tím můžeme vhodným způsobem již na začátku činnosti pracovní skupiny dosáhnout toho, že jednotliví účastníci začnou

vnímat a jednat ve smyslu společné zodpovědnosti. Po vyjasnění toho, jak bude práce v pracovní skupině vypadat se také uzavře obsah a problémy, které budou projednávány.

Činnosti pracovní skupiny může začít vstupním referátem, který uvede tematiku skupiny, nabídne základní problémy a přístupy, od nichž se může odvinout diskuse. Jako vhodné se také ukazuje poskytnout členům pracovní skupiny výsledky analýzy, resp. poskytnout relevantní informace.

V závislosti na metodickém postupu může být výklad přerušen a doplněn upřesňujícím vysvětlením nebo (hned po vyslovení) diskusí, z níž mohou vzniknout další teze k projednávání. V každém případě by měl být vstupní (úvodní) referát jasně členěný a jeho struktura odpovídat následné diskusi.

Z velkého množství diskusních technik je většinou používá metaplánová technika nebo její variace. K jednotlivým otázkám a problémům účastníci odpovídají a navrhují řešení. Vše je zapisováno na tabuli; často se používají různé velkoplošné tabule. Osvědčilo se tabuli předem strukturovat (souhlasně s úvodním referátem).

Práce ve skupině se rozdělí do čtyřech cyklů: v prvním cyklu se diskutují silné stránky, ve druhém slabé stránky, ve třetím myšlenky (návrhy) řešení a ve čtvrtém opatření. Každý cyklus má charakter brainstormingu. V každé této fázi jde o to indukovat spontánnost, aby se využil myšlenkový potenciál všech zúčastněných.

Jednou z variant brainstormingu je 6-3-5 metoda. Ze 6 účastníků každý zaznamená 3 myšlenky (během 5 minut), které zachytí na arch papíru. Každý účastník podnícen svými předřečníky a zapisuje další tři myšlenky. V případě, že všech 6 účastníků na všechny 4 archy napíše po 3 myšlenkách, získáme na konci celkem 72 myšlenek. Důležité je, aby byla stanovena jednotná pravidla této hry:

- ❖ kritika myšlenek ostatních je v zásadě zakázána
- ❖ každá myšlenka je dovolená
- ❖ vyjádření jinými slovy, další vývoj a pozměnění myšlenek je dovoleno a
- ❖ všechny myšlenky jsou myšlenkami skupiny.

Významnou roli při analýze a hodnocení informací hraje také ABC analýza.

Pro práci v pracovních skupinách v rámci zpracování regionálního rozvojového plánu se používají především výše uvedené techniky a pracovní postupy. Využitelné instrumentarium je přirozeně rozmanité a obsáhlé. Rozhodující pro úspěšnost takových postupů je uvolnění kreativity. To je spojeno především s odstraněním a nebo překonáním bariér. Takovými bariérami mohou být:

- ❖ tradiční myšlení, jednostranné uvažování,
- ❖ předsudky a domnělá tabu
- ❖ zvláště podnětné pro vznik nových myšlenek v regionálním vývoji je připravenost „vydat se po nevědaných cestách“. Zvláštními překážkami na této cestě se ukazují následující fráze, překážející nebo potlačující kreativní myšlení:

Obrázek: Deset frází překážejících nebo potlačujících kreativní myšlení

- ❖ **to je již všechno obsaženo v koncepci..... a ještě se nic nezměnilo!**
- ❖ **Nezní to sice špatně, ale nevěřím, že se to dá realizovat.**
- ❖ **V našem regionu je to jiné, to se nedá udělat!**
- ❖ **To by se mělo udělat někde jinde – nebo snad někdy později!**
- ❖ **Všechno je šedá teorie!**
- ❖ **Pro to nemáme ještě vytvořené podmínky!**
- ❖ **Počkejme si na vývoj!**
- ❖ **Na to bychom již přišli dříve také, kdybychom se tím byli zabývali!**
- ❖ **Vždyť to ještě nikdo nikde nezkusil, tak proč bychom měli být první zrovna my?**
- ❖ **S tím nemáme u nás zkušenosti!**

Důležitým úkolem moderování je vytvořit takovou atmosféru, v níž se „potlačující fráze“ eliminují. Naopak, pomocí zkušeností, dovedností, obratnosti, trpělivosti ale také autority musí moderátor motivovat členy skupiny, aby se generovaly nové myšlenky. Mimo to by moderátor měl mít „čich“ na nové nosné myšlenky.

Působení moderátora můžeme srovnat, velmi zjednodušeně řečeno, s katalyzátorem: váže účastníky k produkci myšlenek, aniž by byl součástí tohoto „spojení“. Tento postup je tím účinnější, čím více jsou účastníci zbláhli (zkušení) v práci v měnícím se týmu, a čím heterogennější je skupina. Na regionálních aktérech je stejně tak velká zodpovědnost za myšlenkově příznivou atmosféru, jako na moderátorovi.

Výběr z použité literatury:

Brandl, T., Weber, M.: Regionale Kooperationen für Standortentwicklung und Standortmarketing. Projektbericht der ÖAR –Regionalberatung Ges.mbH, Wien 1996.

Bundeskanzleramt Abt. IV/4: Regionalmanagement: Aufgabenprofil und Organisationsvorschlag, Wien 1997.

Goppel, K. et al.: Experimentelle Geographie und Planung: Theorie – Management – Praxis. Universität Augsburg 1997.

Gugisch, I.: Neue Wege der Regionalplanung in Bayern. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Heft 175, Bayreuth 1998.

Hofman, J., Ježek, J. (1998): Regionální marketing, jeho nástroje a užití v regionálním managementu. In: Marketing a komunikace 2/98, s. 7-8.

Hofman, J., Ježek, J. (1997): Marketingový přístup k lokálnímu a regionálnímu rozvoji. Výstup grantového projektu GA ČR Modelování v regionální ekonomii na příkladu českého pohraničí. Cheb, 64s. (nepublikovaná výzkumná zpráva)

Ježek, J. (1995): Regionální seberealizace jako strategie regionálního rozvoje. Sborník vědeckých prací Ekonomické fakulty. Západočeská univerzita, s. 114-125.

Krippendorf, J. (1987): Alpsegen Alpenraum für eine Tourismus. Entwicklung im Einklang mit Mensch und Natur, Geographischer Verlag, Bern.

Maier, J. (1990): Marketing in der räumlichen Planung. ARL, Band 117, Hannover.

Maier, G., Tödtling, F. (1996): Regional- und Stadtökonomik 2. Springer, Wien.

Maier, J. (1994): Raumordnung, Landes- und Regionalplanung. Strategien, Konzepte und Methoden. IRB, Stuttgart.

Regionalmanagement und regionale Entwicklungsorganisationen in Europa. Instrumente und Modelle zur Verankerung und Unterstützung der EU-Strukturpolitik. Wien 1996.

Tödtling, F.: Neue Formen industrieller Organisation und ihre Wirkungen im Raum. Zeitschrift f. Raumplanung und Regionalpolitik 21/96, Wien.

Troeger-Weiss G.: Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionsplanung. Habilitační práce, Augsburg 1997.

Wolkenstofer, T. (1992): Kommunales Marketing als Ansatz für eine zukunftsorientierte Stadtentwicklungspolitik. Arbeitsmaterialien zur Raumforschung und Regionalplanung, Heft 109, Bayreuth.

Příloha

**Studie rozvoje cestovního ruchu v okrese Tachov
(případová studie)**

(Jiří Ježek, Jiří Hofman, Václav Friedrich 1998)

1. Úvod

V tržní ekonomice jsou také obce, města a regiony přirozenou součástí tržního prostředí, které s sebou přináší konkurenční boj obcí, měst a regionů o usídlení poboček zahraničních podniků, o kvalitní pracovní síly a také o účastníky cestovního ruchu. Jedním z významných nástrojů, jak se na trhu prosadit, je používání marketingu a jeho nástrojů. Předpokladem úspěšného marketingu je marketingová studie, která vymezuje cíle, „kam chceme dospět“ a strategii, „jak toho můžeme dosáhnout“, se specifikací jednotlivých kroků a konkrétních opatření.

2. Regionální rozvojová (marketingová) studie

Základem úspěšné realizace strategie rozvoje cestovního ruchu je zpracování marketingové studie, která by měla obsahovat analýzu rozvojového potenciálu města nebo regionu, vizi budoucího vývoje (nejlépe formou tzv. scénářů), dále rozvojové cíle, strategie, konkrétní opatření a projekty. U jednotlivých projektů by mělo být uvedeno komu je tento projekt určen, jaký je jeho cíl, kdo je jeho nositelem (koordinátorem), v jakém období bude řešen a jakým způsobem bude financován. Mnohdy důležitější, než zpracování samotné studie, je diskuse regionálních aktérů, která zpracování předchází a která vede ke ztotožnění se aktérů s problémy cestovního ruchu v daném městě či regionu.

Regionální studie rozvoje cestovního ruchu nemůže být pojímána normativně, tzn. nelze „vědecky“ stanovit a nařídít cílový optimální či zákonitý stav, neboť současný ekonomický a sociální vývoj je diskontinuální a vyznačuje se neustálými změnami, růstem neurčitosti, chaosem a rizikem nesprávných rozhodnutí. P. Drucker v této souvislosti hovoří o turbulentní době.

Rozvojová studie cestovního ruchu by měla především vyjadřovat celkovou a etapově členěnou pružně reagující strategii, zaměřenou na podporu a stimulování žádoucích vývojových trendů. Při zpracování takovýchto regionálních rozvojových dokumentů se dnes nejčastěji používá marketingové strategického plánování, založené na analýze slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí (tzv. SWOT analýza).

Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí s sebou přináší určité nebezpečí „pseudovědeckého“ použití této metody, neboť je snadno ovlivnitelná subjektivními názory a představami. Odstup od standardizovaných postupů a kvantitativních přístupů stěžuje intersubjektivní srovnatelnost některých výsledků. Poznatky velmi silně závisí na stavu poznání a hodnocení dané situace jednotlivými odborníky. Přesto je však, při vědomí těchto nedostatků, SWOT analýza považována za významný nástroj hodnocení rozvojového potenciálu, neboť díky svému pragmatismu poskytuje, adekvátně potřebám a možnostem, velmi cenné informace pro praxi. Strategické regionální plánování může⁶:

- vnést do regionální či komunální politiky konzistentnost a uvažování v dlouhodobé časové perspektivě,
- zamezit ad hoc rozhodování bez zohlednění širších souvislostí a dopadů, a tím omezit krátkodobé politické vlivy,
- být platformou pro obnovování důvěry občanů a podnikatelů v orgány státní správy a územní samosprávy,
- být východiskem přirozené výchovy ke spolupráci v rámci komunity a regionu.

⁶ In: Ježek, J.: Strategie regionálního rozvoje. Sborník příspěvků z mezinárodní konference Public Administration 1998, Univerzita Pardubice, s. 78-82.

3. Analýza silných a slabých stránek cestovního ruchu na Tachovsku

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
GEOGRAFICKÁ POLOHA	
<ul style="list-style-type: none"> ● poloha ve střední Evropě na tzv. střeše Evropy - pás lesního porostu táhnoucí se od Lipna k Dyleni ● exponovaná dopravní poloha při dálnici spojující Českou republiku se západní Evropou ● výhodná poloha vůči tradičním oblastem cestovního ruchu jako jsou západočeské lázně, Šumava či Fichtelgebirge v Bavorsku 	<ul style="list-style-type: none"> ● většina turistů tuto oblast pouze projíždí; kolem dálnice nejsou žádné upoutávky, které by je na území Tachovska zdržely
KRAJINA - PŘÍRODNÍ POTENCIÁL - ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	
<ul style="list-style-type: none"> ● atraktivní středohorský reliéf (kopce, rybníky, řeky a potoky, údolí) - možnosti pro rozvoj turistiky, cykloturistiky, rybaření, vodních sportů atp. ● lesní bohatství - okres Tachov patří k územím s nejvyšším podílem lesních ploch (42% rozlohy okresu) ● čistý vzduch ● venkovský vzhled kulturní krajiny a malá hustota osídlení ● významné přírodní léčivé zdroje - lázně Konstantinovy Lázně ● přísná ochrana přírody, řada chráněných území ● s výjimkou kolem řeky Mže malá zatíženost území cestovním ruchem 	<ul style="list-style-type: none"> ● relativně krátké léto, malý počet dnů s maximy nad 25°C ● podzim a zima bohatá na mlhy a na studené počasí ● špatné sněhové podmínky (pouze v oblasti Přimdy a v některých částech Českého lesa vhodné podmínky pro zimní rekreaci) ● špatný krajinný obraz některých sídel (rozpadající se panelové stavby na okrajích vesnic, zemědělské hospodářské budovy a zanedbaný domovní fond)
KULTURNĚ HISTORICKÉ PŘEDPOKLADY	
<ul style="list-style-type: none"> ● bohatá historie (doba keltská, první Slované, historie obrany Českého státu spojená s Přimdou, husitské války a třicetiletá válka) ● velké množství zřícenin hradů (hrady jako nositelé středověkého osídlení) ● obchodní cesty do Německa jako např. „norimberská“ a „říšská“ a s tím spojený fenomén pašeráctví ● velké množství zajímavých kostelů ● smírčí kameny a kříže ● Kladruby - klášter ● Stříbro - historické památky a fenomén hornictví 	<ul style="list-style-type: none"> ● malé povědomí a nedostatečná informovanost o historii a kulturních dějinách území (mimo Kladrub, Stříbra a Přimdy) ● řada nevyužitých historických objektů, které čekají na využití pro cestovní ruch ● nedostatek nejruznějších minigalerií (včetně prodejních) ● chybí kalendář akcí

TRH PRACOVNÍCH SIL	
<ul style="list-style-type: none"> • dostatek pracovních sil uvolněných ze zemědělství a průmyslu • příznivá věková struktura pracovních sil 	<ul style="list-style-type: none"> • vzdělanostní a profesní struktura pracovních sil • nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v cestovním ruchu • rostoucí nezaměstnanost • vztah pracovník v cestovním ruchu - turista (profesionalita, chování, informovanost, znalost cizích jazyků atp.)
ZÁKLADNÍ INFRASTRUKTURA	
<ul style="list-style-type: none"> • většina obcí je z územně-technického hlediska připravena na rozvoj cestovního ruchu 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné značení dopravních cest • velmi řídká struktura osídlení ovlivňující efektivitu řady občanských služeb • špatná dosažitelnost řady zajímavých míst veřejnou dopravou • často chybí maloobchodní nabídka a nabídka služeb v menších sídlech
INFRASTRUKTURA CESTOVNÍHO RUCHU - UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ	
<ul style="list-style-type: none"> • počet ubytovacích zařízení • velké množství objektů tzv. druhého bydlení (chaty a chalupy) • cena ubytování 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná kvalita ubytování (vybavenost pokojů), tzn. relativně malý počet ubytovacích zařízení s evropským standardem • nedostatečná nabídka turistických služeb v ubytovacích zařízeních (informace, rezervace, zábava atd.) • chybí ubytovací možnosti jako „letní byty“ a „dovolená na selském dvoře“ • chybí volně dostupný přehled ubytovacích zařízení • chybí rezervační systém ubytování
STRAVOVACÍ SLUŽBY	
<ul style="list-style-type: none"> • počet stravovacích zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita nabídky stravovacích zařízení • nedostatečná nabídka kaváren, cukráren atd. • chybí volně dostupný přehled stravovacích zařízení • v gastronomické nabídce je malá specializace stravovacích zařízení a slabě je zastoupena regionální gastronomie
OSTATNÍ TURISTICKÁ INFRASTRUKTURA	
<ul style="list-style-type: none"> • kasina, herny atp. 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek sportovních zařízení (golf, koupání, infrastruktura pro cykloturistiku) • nedostatečné značení turistických cest (pěší turistika, cykloturistika)

	<ul style="list-style-type: none"> ● chybí síť informačních středisek ● chybí centrální reservační systém
MANAGEMENT	
<ul style="list-style-type: none"> ● řada lidí snažících se o rozvoj cestovního ruchu na Tachovsku 	<ul style="list-style-type: none"> ● chybí image oblasti ● neexistuje kooperační marketing (nedostatek kooperace jak na komunální tak i regionální úrovni tzn. mezi obcemi navzájem a OÚ, mezi veřejnou správou, zájmovými sdruženími podnikatelů a jednotlivými podniky), neexistuje tzv. public-privat-partnership ● nedostatečná profesionalita

4. Prognóza dalšího vývoje cestovního ruchu v okrese Tachov

Významnou charakteristikou koncepce rozvoje cestovního ruchu je její orientace do budoucnosti. Proto je důležité situační analýzu doplnit o prognózu.

a) Analýza obecných trendů chování ve volném čase: změny hodnot

Následující přehled nám ukazuje základní trendy ve změnách hodnot, které mají vliv na chování lidí ve volném čase. U obyvatel vyspělých západních zemí dochází od poloviny 60. let (u nás později) ke změně hodnotových preferencí. Tyto změny spočívají především v poklesu fyzických potřeb a v nárůstu potřeb intelektuálních, jako je vzdělání, sociální angažovanost atd., dále smyslových, emocionálních, sociálních, tvořivých a estetických.

- **silnější orientace života na prožitek a spotřebu.** Lidé chtějí zesílit svůj prožitek života a jsou dokonce ochotni vyměnit méně příjmů za více volného času. Tento trend k hedonismu (požitkářství), hledání dobrodružství, štěstí atd. má vliv také na chování ve volném čase a na turistickou nabídku a poptávku. Účastníci cestovního ruchu v menší míře než doposud reagují na čistě nabídkovou funkci (ubytování, stravování), což berou za samozřejmost, a stále intenzivněji reagují na způsob jejich kombinace (snaha o mnohostrannost a zajímavost).
- **vyšší hodnocení individuality, tzn. preference osobních služeb na rozdíl od služeb hromadných, a úsilí o příslušnost ke stejné smýšlející skupině** (stále větší potřeba komunikace a kontaktů).
- **rostoucí akceptování nových informačních a ostatních technologií** vede k permanentní změně potřeb a spotřebních návyků, na což je zapotřebí neustále reagovat inovací nabídky cestovního ruchu.
- **zvýšená citlivost na prostředí, přírodu a ekologické souvislosti**

b) Změny hodnot a jejich vliv na poptávku po cestovním ruchu

- Rostoucí zdravotní uvědomělost lidí a jejich stále větší psychická zátěž (stres) způsobují, že roste motivace prevence proti nemocím. Stále častěji se v této souvislosti hovoří o **zdravé dovolené** s bohatou nabídkou sportovních možností a se zdravou biologickou stravou.
- Rostoucí povědomí o tělesném a duševním stavu způsobuje rostoucí zájem o tzv. **sportovní dovolenou**. Velice oblíbená je např. cykloturistika nebo golf, přičemž golf již není výsadní rekreační aktivitou nejbohatších společenských vrstev, ale sportem lidovým.

- Vzrůstající blahobyt obyvatelstva způsobuje nárůst tzv. **rodinné dovolené**, která vyžaduje takové vybavení, které vyhovuje dětem a kde se mohou rodiče společně s dětmi bavit a rekreovat. Tento typ cestovního ruchu je velmi náročný na infrastrukturu střediska cestovního ruchu.
- Rostoucí ekologické povědomí způsobuje zvyšování významu tzv. **šetrného cestovního ruchu** v rámci něhož přibývá „**přírodě blízkých dovolených**“. Účastníci takovéto dovolené vnímají především krásu krajiny a podle toho také si vybírají místo své dovolené. Jsou ochotni se ve větším rozsahu zřeknout pohodlí. Tento typ není finančně náročný, ale vyžaduje zapojení (angažovanost) lidí.

c) Obecné trendy ve vývoji cestovního ruchu

- **zvyšující se intenzita účasti seniorů na cestovním ruchu.** Tím jak se projevuje stárnutí populace, vzrůstá také počet seniorů požadujících trávit svůj volný čas mimo místo svého trvalého bydliště.
- **stále narůstající podíl krátkých cest.** Vývoj posledních let ukazuje, že lidé disponují stále větším a větším fondem volného času. To se projevuje také tím, že lidé již nejezdí na jednu dovolenou, ale na více dovolených. Hovoří se o tzv. vedlejší dovolené, nebo o druhé a stále častěji také o třetí dovolené. Přitom ovšem hlavní dovolenou (v letních měsících) stále více turistů chce trávit buď u moře nebo na horách (je tím myšleno velehory) a tzv. vedlejší dovolené (na jaře, nejčastěji kolem velikonoce, v Německu také v květnu, kdy především katoličtí Bavoři slaví řadu svátků a děti mají prázdniny, nebo na podzim) blíže svému bydlišti. Cílem těchto vedlejších dovolených je především kultura, sport, poznání a zábava.
- **velký význam středohorských regionů, jako je Šumava či Český les pro rekreační cestovní ruch.** V letních měsících hlavně pro rodiny s dětmi a mimo letní měsíce především senioři a víkendoví turisté.

4.1. Scénář dalšího vývoje

Cestovní ruch je jedním z velmi významných faktorů, které působí na místní nebo regionální příjmy. V oblasti Tachovska, které můžeme charakterizovat jako převážně venkovskou oblast s velmi řídkým osídlením (jedním z nejhřidších ve střední Evropě), slabou hospodářskou strukturou (dřívější orientace především na zemědělskou výrobu) a s nedostatečně rozvinutou infrastrukturou, je cestovní ruch společně s diverzifikovaným rozvojem živností, malého a středního podnikání důležitým rozvojovým faktorem. Největší význam z hlediska budoucnosti bude mít krátkodobý cestovní ruch: poznávací (kulturní), zdravotní a rekreační cestovní ruch. To jsou také formy cestovního ruchu, v nichž se tachovský okres může v budoucnosti „prosadit“.

Velmi významnou formou cestovního ruchu v budoucnosti bude zdravotní cestovní ruch. Lidé budou přijíždět za celkovým psychickým a fyzickým zotavením. Motivačním faktorem bude především prevence proti civilizačním chorobám jako je migréna, obezita či stres. Do budoucna se daná oblast může stát přitažlivější pro krátkodobé rekreační a sportovní pobyty (víkendy a prodloužené víkendy) Návštěvníci budou požadovat širokou nabídku rekreačních a sportovních služeb (tenis, golf, cykloturistika, pěší turistika, fitness atp.). Zvyšující se zájem o poznávací a vzdělávací cestovní ruch, který bude využívat primární předpoklady území pro cestovní ruch: přírodní scenérie, naučné stezky, geologické zajímavosti (pozůstatky po těžbě uranu) muzea, galerie. Dále pak bude zájem o exkurze do zajímavých podniků v okrese (nejenom pivovar v Chodové Plané).

4.2. Cílové skupiny účastníků cestovního ruchu

CÍLOVÁ SKUPINA TURISTŮ	VÝZNAM PRO ROZVOJ CESTOVNÍHO RUCHU NA TACHOVSKU
Mladí (do 25 let)	+
Rodiny s dětmi	++ (letní pobyty v létě u vody)
Senioři	+++ (během celého roku, hlavně mimo hlavní sezónu)
Výletníci	+++
Účastníci víkendového cestovního ruchu (krátkodobí návštěvníci s více jak jedním přenocováním)	++
Dovolenkáři (minimálně týdenní pobyt)	+
Zimní turistika	+
Cykloturistika	+++
Ekologická turistika	+++
Kulturní turistika	++
Zahraniční návštěvníci	++

+++	zásadní význam
++	velký význam
+	malý význam

4.3. Územně plánovací model rozvoje cestovního ruchu

Na tachovském okrese existuje řada středisek cestovního ruchu, jejichž vývoj by se měl ubírat ve směru zkvalitňování stávajících služeb a „dovybavení“ především o sportovní zařízení. Jedná se o skupinu míst, která se již z pohledu cestovního ruchu etablovala.

Další skupinu tvoří obce, které jsou cestovním ruchem téměř nedotčené. V tomto případě je cílem „zatahnout“ tyto obce do cestovního ruchu. Důvodem je nejenom jejich rekreační potenciál, ale také ekonomické a sociální problémy těchto obcí. Jedním z velmi důležitých územně plánovacích konceptů rozvoje cestovního ruchu v těchto většinou periferních oblastech se ukazuje prosítování takovýchto míst nejrůznějšími cestami (stezkami) s již existujícími středisky cestovního ruchu nebo dopravně exponovanými místy. Ubytovací a zábavná zařízení jsou koncentrována do centrálních míst nebo středisek cestovního ruchu a řada rekreačních aktivit je decentralizována v okolí.

Již několikrát bylo zdůrazněno, že na Tachovsku se nachází řada území s prioritní ochranou funkcí. Jedná se o nejcennější bohatství, jímž okres disponuje. Proto v rámci dalšího rozvoje cestovního ruchu je zapotřebí ochraně přírody věnovat velkou pozornost. Nemyslet si, že ekologicky hodnotné území uchráníme před turisty tím, že ho uzavřeme (zakážeme vstup nebo nebudeme budovat přístupové cesty). Poznatky zahraničních odborníků uvádí, že se jedná o hluboký omyl. Zájemci si cesty najdou sami a dopad na životní prostředí bude horší, než když se cesty promyšleně vybudují a zpřístupní i ekologicky cenná místa. Velmi pěkný model, jak zpřístupnit takováto území a zároveň vytvořit takové přístupové možnosti, aby území, která chceme chránit, byla co nejdále od parkovišť či míst s koncentrací turistických služeb, resp. aby delší trasu (většinou pěšky) vážili pouze turisté, kteří jsou uvedené překážky ochotni překonat (viz obrázek).

V kterých střediscích lze do budoucnosti očekávat zvýšenou návštěvnost?

- Tachov, Stříbro, Konstantinovy Lázně, Kladruby, Planá u Mariánských Lázní

Rozvoj cestovního ruchu (turistické infrastruktury) koncentrovat především do následujících sídel, která tvoří nástupní centra do rekreačních prostorů:

- Bezdrůžice, Bor u Tachova, Broumov, Černošín, Halže, Hošťka, Chodová Planá, Lesná, Přimda, Rozvadov, Staré Sedliště, Stráž, Třemešné pod Přimdou

5. Strategické cíle rozvoje cestovního ruchu v okrese Tachov

5.1. Obecné cíle

Šetrný cestovní ruch jako katalyzátor pro vzájemně se doplňující rozvoj životního prostředí, hospodářství a společnosti (kultury) jako příspěvek k trvale udržitelnému zlepšování kvality života na Tachovsku v oblasti:

přírody a krajiny:

- zajištění a zlepšení kvalit životního prostředí
- rozvoj moderní venkovské kulturní krajiny jako důležitý základní potenciál cestovního ruchu
- z toho vyplývá vytvoření regionu cestovního ruchu s ekologickým image a prioritní ochrana přírody (včetně koncepce přeshraniční ochrany přírody)

hospodářství a zásobování obyvatelstva:

- příspěvek k dlouhodobé stabilizaci hospodářství (spolupráce mezi cestovním ruchem, zemědělstvím a řemeslnou výrobou)
- uspokojování požadavků na moderní standard života
- z toho vyplývá rozvoj vysoce kvalitního cestovního ruchu v „malém“ (důraz na služby a kvalitu) a zaměření se na tzv. výklenkové skupiny turistů (ne na masový turismus)

společnosti a kultury:

- rozvoj cestovního ruchu jako příspěvek k sociální stabilizaci a sociálnímu rozvoji oblasti
- z toho vyplývá zaměřit se na dlouhodobý vývoj a ne na krátkodobé zisky.

5.2. Konkrétní cíle

1. **krajina a příroda jako základní faktor rozvoje cestovního ruchu.** Rozvoj cestovního ruchu především orientovat tak, aby docházelo k rovnoměrnému využívání potenciálu území v souladu s kapacitními možnostmi krajiny. Současně je nezbytné respektovat ekologické zájmy, zejména vyšší stupně pásem hygienické ochrany přírodních léčivých zdrojů a vodárenských zdrojů, chráněná území a významné krajinné prvky.
2. **Preferovat spíše kvalitativní než kvantitativní rozvoj cestovního ruchu.** V této souvislosti je zapotřebí zaměřit pozornost na úzké segmenty zákazníků se speciálními zájmy (ekoturisté, zdravotně postižení, turisté orientovaní na hlubší poznání a prožitek, kulturně nebo přírodně orientovaní).

3. **Vytvoření, resp. zlepšení image oblasti jak uvnitř této oblasti, tak i navenek.** K tomu je důležité si uvědomit jak významnou roli z hlediska rozvoje cestovního ruchu image hraje. Budování image by mělo vycházet ze středohorského charakteru regionu, z jeho dobrých předpokladů (především přírodních) pro rozvoj cestovního ruchu a také z vlastností nabízejících subjektů jako je, resp. by měla být „sympatie“, „profesionalita“, „serióznost“ a dále dobrý poměr mezi službou, její cenou a kvalitou.
4. **Udržení si tradičních a získání nových cílových skupin návštěvníků a „štamgastů“.** Orientaci zaměřit především na mladé (rodiny s dětmi) a na ekoturisty.
5. **Prodloužení sezóny** - tzn. podpora všeho, co souvisí s turistikou a s krátkodobým cestovním ruchem.
6. **Prodlužování délky pobytu návštěvníků a častější návštěvy Tachovska.** K tomu je zapotřebí rozšiřovat nabídku, především o kulturní, sportovní nabídku a o možnosti zábavy.
7. **Podpora konkurenceschopnosti a inovační schopnosti podnikatelů v cestovního ruchu,** především v oblasti infrastruktury a ve službách.
8. **Podpořit vznik profesionálního managementu cestovního ruchu na komunální a regionální úrovni.** S tím souvisí zlepšení marketingové práce: vytvářet předpoklady pro kooperativní marketing v rámci jednotlivých obcí a měst, v rámci tachovského regionu i mimo něj. Zvláštní důraz je zapotřebí věnovat spolupráci s okolními „známějšími“ oblastmi cestovního ruchu jako je západočeský lázeňský trojúhelník, Chodsko a Šumava, a přeshraniční spolupráci s Německem .

6. Katalog konkrétních opatření

V OBLASTI PRODUKTU

Opatření na podporu cykloturistiky:

- vytvoření sítě cyklostezek (mimo připravované propojení s Německem a dalšími západočeskými okresy v rámci Euregia Egrensis).

Opatření na podporu mototuristiky:

- odpočívadla podél dálnice Rozvadov-Plzeň vybavit nabídkou turistických informací
- vytvoření místní obdoby Burgenstraße a nabídnout návštěvníkům ve střediscích cestovního ruchu, při dálnici a na hraničních přechodech doporučené výletní trasy s různými atraktivitami
- při podpoře mototuristiky věnovat velkou pozornost parkovištím a odstavným plochám

Opatření na podporu zimních sportů a turistiky:

- vymezení dalších lyžařských areálů a běžeckých lyžařských tras (v oblasti Českého lesa) tak, aby nedocházelo ke konfliktům s ochranou přírody
- vydání průvodce po tratích běžeckého lyžování a prospektu „Tachovsko v zimě“ s nabídkou nejenom sportovních možností, ale také různých kulturních akcí vázících se k zimě (advent, vánoční trhy, Nový rok atp.).

Opatření na podporu vodních sportů:

- dovybavení následujících lokalit vhodných pro využívání pro vodní sporty. Rybník Regent, Novomlýnský, Dlouhý, Sycherák a Vírovský rybník

Opatření na podporu lovecké turistiky:

- vytvoření propagačního materiálu „lovecká turistika na Tachovsku“ s možnostmi ubytování, odstřelu zvěře atd.
- komercializace Hubertových slavností
- rozšíření gastronomické nabídky o zvěřinu z Českého lesa, resp. z Bezručicka

Opatření na podporu ekoturistiky:

- vydání průvodce po přírodě Tachovska včetně naučných stezek
- při propagaci ekoturistiky využít programu INTERREG II Georgenbetg- Lesná
- v souvislosti se zamýšleným vyhlášením chráněné krajinné oblasti Český les uvažovat o vytvoření ekocentra, v němž by návštěvníci získali veškeré potřebné informace o přírodě Českého lesa. Takové ekocentrum by mělo být vybaveno audiosálem s možností promítání naučných filmů, dále by zde měla existovat průvodcovská služba, případně malé zoo s ukázkou typické fauny Českého lesa a malá botanická zahrada pod širým nebem s ukázkou typické květeny

Opatření na podporu pěší turistiky:

- vybudování vhodných turistických prohlídkových cest, nejlépe okružních s trasami 2-6 hodin, k vrcholům, vyhlídkám a přírodním či jiným atraktivitám; je vhodné, aby vycházely ze zřízeným turistických parkovišť
- návazně je zapotřebí vybudovat horské chaty a ubytovny s potřebnými službami
- obnovit rozhledny a vyhlídky a odpočívadla
- je důležité budování dalších naučných stezek, a to: v oblasti Českého lesa, zejména k vyhlídkám a rašeliništím, v rybníční oblasti Tachovské brázdy, v trase Českého křemenného valu, v prostorách bývalé důlní činnosti na Stříbrsku, na území Chodska (lidová architektura), po někdejších historických dálkových cestách k hranicím
- vytvoření geologického parku (Světce a Sedmihoří)
- zřízení informačních center ve významných přírodních územích

Opatření na podporu venkovské turistiky a agroturistiky:

- vytipovat určité okruhy služeb, které může turistům poskytnout pouze zemědělská, anebo venkovská usedlost
- doporučit určité okruhy doprovodných programů ve vztahu ke specifikám daného území
- vytvořit jednoduchou a snadno přístupnou informační a rezervační síť včetně inzerce a propagace uvedených služeb (katalogy, napojení na informační turistický servis)
- koordinovat společný postup odpovědných orgánů státní správy a územní samosprávy, agrární komory a podnikatelů s cílem odstraňovat bariéry v této oblasti podnikání (legislativa, oborové normy, pojištění)
- Nabídku služeb je možné doplnit o:
 - stravování - biopotraviny (ekologické potraviny) ve vazbě na organické zemědělství, typická venkovská strava, případně charakteristická pro Tachovsko, zabíjačkové hody. Na Tachovsku je velké množství rybníků, tak možnost rybích jídel.
 - sport - jezdecký, lov zvěře, rybaření, rekondiční programy, pěší turistika, cykloturistika, letní a zimní sporty
 - kultura - místní pamětihodnosti, místní přírodní zvláštnosti, národopisné a jiné místní slavnosti či tradice (místní či regionální muzea)

- zemědělská činnost (dobrovolná pracovní aktivita - senoseč, žně, pasení hospodářských zvířat apod.)
- řemesla (ukázky tradičních řemesel - mlýny, kovárny, sklářské hutě, bednářství, kolářství apod.)
- zprovoznění historických průmyslových objektů
- školy v přírodě - jak pro velké, tak i málopočetné kolektivy školních dětí, pro zdravotně handicapovanou mládež (alergie, dýchací potíže apod.)
- speciální klientela - starší lidé, mladí lidé, rodiny s dětmi, cizinci apod.

Opatření na podporu montánní turistiky:

- vytvoření průvodce po montánních zajímavostech na Tachovsku

Opatření na podporu kulturního cestovního ruchu:

- realizace přehledu historických a kulturních památek na Tachovsku
- vytvořit doporučené trasy za poznáním různých stránek historie a kultury Tachovska (těžba na Stříbrsku a v okolí Plané u Mariánských Lázní, husitství na Tachovsku, za nejkrásnějšími kostely Tachovska, smírčí kameny a kříže na Tachovsku (mnohé čekají ještě na své objevení!), zaniklá sídla na Tachovsku, zaniklá panská sídla na Tachovsku, po stopách starých Keltů a prvních Slovanů
- vytvořit nadaci na záchranu historických objektů na Tachovsku
- hledat investory pro opravu následujících objektů a jejich využití pro cestovní ruch: klášter v Kladrubech, jízdná ve Světcích, minoritský klášter ve Stříbře, zámky ve Svojšíně, Boru u Tachova, Trpístech a Slavicích, bývalé hotely na náměstích ve Stříbře, Plané u Mariánských Lázní a Boru u Tachova, kulturní domy v Tachově a Konstantinových Lázních
- studium starých kronik a dalších historických materiálů a popularizace těchto výsledků za pomoci regionálního tisku, příležitostných výstav atp.
- obnova a komercionalizace starých řemeslných tradic na okrese (zapomenutá řemesla) jako např. kovářství, sklářství, perleťářství, dřevařská výroba, výroba hraček atd.
- posouzení některých lidových slavností z hlediska jejich komercionalizace a využití pro cestovní ruch

OPATŘENÍ V OBLASTI TURISTICKÉ INFRASTRUKTURY A SLUŽEB:

- péče o kvalitu stávající turistické i neturistické infrastruktury. Rozvoje cestovního ruchu lze dosáhnout především zvyšováním kvality služeb. Nedostatečně je území vybaveno fitcentry, golfovými (minigolfovými hřišti), hřišti, tenisovými kurty, což jsou služby, které mohou sloužit nejenom cestovního ruchu, ale také každodennímu trávení volného času obyvatelstva.
- novou výstavbu ubytovacích zařízení koncentrovat především do stávajících center osídlení (hlavním středisek cestovního ruchu). Mělo by se jednat především o penziony nebo o malé hotely do 100 lůžek.
- v oblasti Českého lesa dobudovat síť turistických (horských) chat, které by nabízely ubytování a základní občerstvení, informační služby. Personál těchto chat by mohl také nabízet průvodcovské služby do okolí v rámci ekoturistiky.
- zlepšení nabídky pro účastníky kulturního cestovního ruchu (seznam kulturních pamětihodností daného území, doporučené poznávací tematické okruhy (např. barok na Tachovsku atp.)

OPATŘENÍ V OBLASTI ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A DOPRAVY

- zlepšení informací o opatřeních ve prospěch ochrany životního prostředí;
- péče o krajinu a o sídla (motto: naše obec musí být lepší než ty ostatní)
- budování parkovišť a odstavných ploch u dálnice a dále pak ve stávajících střediscích cestovního ruchu

OPATŘENÍ V OBLASTI PRODUKTOVÉ POLITIKY

Specializace ubytovacích zařízení na jeden nebo několik málo segmentů zákazníků zlepšuje výchozí pozici v tvrdé konkurenci (např. orientace na rodiny s malými dětmi atp.; v poslední době ze stále častěji objevují tzv. ekohotely; nemělo by se také zapomínat na zdravotně postižené spoluobčany).

OPATŘENÍ V OBLASTI CENY

Cena hraje v politice cestovního ruchu velmi významnou roli. Na jedné straně vytváří jisté image (předražený region atd.), na druhé straně je cena významným faktorem konkurenceschopnosti. Poměr mezi cenou a službami se vytváří s ohledem na kvalitu ubytování, služeb, infrastruktury, krásy krajiny.

OPATŘENÍ V OBLASTI ODBYTU

- tradiční nástroje uplatnění na trhu jako jsou seznamy ubytovacích zařízení a různé prospekty prostřednictvím turistických informačních kanceláří, různých kupónů v novinách a časopisech budou i nadále velmi důležité
- zajištění centrálního zprostředkovatelského a rezervačního systému
- posilování opatření vedoucích k tomu, aby byli turisté informováni dříve, než přijedou na Tachovsko. S tím souvisí potřeba nabízet základní informace o možnosti trávení volného času na Tachovsku v zájmových regionech. V případě Tachovska se mimo vlastních obcí a měst jedná o Plzeň, oblast západočeského lázeňského trojúhelníka (především Mariánských Lázní) a severních Čech. V zahraničí především oblast Hornofalckého lesa a města Regensburg, Nürnberg, Bayreuth a města na německé straně Krušných hor. V této souvislosti je zapotřebí věnovat pozornost reklamě prostřednictvím internetu.
- posílení informovanosti ve střediscích cestovního ruchu
- spolupráce s cestovními kancelářemi. Vytváření programů pro speciálně zaměřené pobyty na Tachovsku.

KOMUNIKAČNĚ-POLITICKÁ OPATŘENÍ

- vypracování plánu reklamy pro jednotlivé cílové skupiny
- Jak udělat seznam ubytovacích zařízení? (nepoužívat staré fotografie, uvádět aktuální adresy!)
- tabulkově přehledný seznam ubytovacích zařízení, vč. cen a vyobrazení daného ubytovacího zařízení (nejlépe i s obrázkem interiéru)
- koncipování kalendáře různých akcí pořádaných v okrese
- rozšíření nabídky o speciální nabídku - umění, průmyslový cestovní ruch, zdraví a sport, regionální kuchyně (gastronomie), atd.
- rozšíření tohoto informačního materiálu do podniků cestovního ruchu

OPATŘENÍ V OBORU PODPORY PRODEJE

- podpora tzv. promotion cest

- osazení informačních tabulí na dálničních odpočívadlech. Reklama a značení kolem významných komunikací, vč. dálnice.

OPATŘENÍ V OBLASTI VNITŘNÍHO MARKETINGU

- vtažení obyvatelstva do rozvoje cestovního ruchu. Základním smyslem rozvoje cestovního ruchu je zvýšení životní úrovně obyvatelstva. Snaha o co největší participaci obyvatelstva na cestovním ruchu. Věnovat rozvoji cestovního ruchu pozornost na veřejných zasedání obecního (městského) zastupitelstva. Na úrovni okresu vytvořit fórum, v rámci něhož se vytvoří pracovní skupiny, v rámci nichž budou vyměňovány zkušenosti, budou řešeny jednotlivé problémy nebo projekty cestovního ruchu. Jaké vhodné se ukazuje na zasedání tohoto fóra účast externího moderátora (experta na cestovní ruch či danou problematiku), který může vystupovat jako „nezávislý“.
- velký význam v procesu identifikace obyvatelstva s cestovním ruchem věnovat školám.
- motivace obyvatelstva pro rozvoj cestovního ruchu, podpora místní kultury, výchova k tradicím a rozvoji tradic. Výchova ke sponzorství a podpoře podnikání.
- podpora spolupráce mezi podnikateli v cestovním ruchu a místními řemeslníky, živnostníky a zemědělci (expozice místních výrobků v ubytovacích a stravovacích zařízeních, výroba regionálně specifických suvenýrů, nabídka regionálních zemědělských produktů atd.)
- podpora poradenské činnosti při zakládání nových podniků nebo jejich restrukturalizaci. Zvláštní pozornost věnovat podnikatelům v zemědělství a lidem žijícím na venkově v souvislosti s možným rozvojem „dovolené na selském dvoře“ (možnost nabídky ubytování na vesnici).
- zvyšování kvalifikace a další vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu. Pořádání různých školení (zaměřených na podnikovou ekonomiku, marketing, propagaci).
- vytváření předpokladů pro kooperaci všech subjektů nabízejících turistické služby. turistických nabízejících, především ubytovacích zařízení, informování o nabídce atd.
- identifikace podnikatelů v cestovním ruchu, obyvatelstva a ostatních aktérů (obecných, městských a okresního úřadu) s logem se směrem vývoje cestovního ruchu na okrese. („corporate identity“ prostřednictvím loga oblasti).

OPATŘENÍ V OBLASTI MANAGEMENTU

- pravidelné rozšiřování aktuálních informací o vývoji cestovního ruchu
- mezikomunální kooperace namísto mezikomunální konkurence
- mezipodniková kooperace
- pobídky pro pronajímatele ubytovacích zařízení; ocenění ubytovacích zařízení vede ke zvýšení kvality ubytování
- zřízení regionální organizace (svazu) cestovního ruchu (místo pro spojení lokálních, regionálních jak veřejnoprávních, tak privátních organizací a nejrůznějších občanských spolků a sdružení; vytvoření turistického informačního systému, výkon regionálního marketingu, příspěvek k profesionalizaci managementu atd.