

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
Ekonomická fakulta

Katedra regionální a environmentální ekonomiky



MANAGEMENT REGIONŮ A OBCÍ

Studijní texty - metodiky

Doc. Ing. Alois Kutscherauer, CSc.

Ostrava 2011

OBSAH

Metodika č. 1: Strategie rozvoje kraje.....	3
Metodika č. 2: Program rozvoje kraje	15
Metodika č. 3: Regionální operační program.....	27
Metodika č.4: Strategický plán rozvoje města.....	37

METODIKA Č. 1: STRATEGIE ROZVOJE KRAJE

Postupové kroky vypracování strategie rozvoje kraje

- Sociálně ekonomická analýza zahrnující:
 - vymezení kraje, pro který je strategie rozvoje vypracována,
 - vypracování jeho globální charakteristiky (deskripce jeho profilu),
 - zhodnocení, zda získané informace vytváří dostatečnou výchozí poznatkovou základnu umožňující uvažování o strategické orientaci vývoje kraje.
- Zpracování SWOT analýzy - v míře podrobnosti umožňující formulovat klíčové problémy dalšího rozvoje kraje.
- Vytvoření vize rozvoje kraje.
- Stanovení globálních cílů rozvoje kraje.
- Stanovení (identifikace) problémových okruhů (kritických oblastí) rozvoje kraje.
- Formulace strategických cílů a stanovení strategických směrů (rozvojových priorit).
- Navržení opatření pro realizaci priorit a vypracování jejich diagnózy, navržení hlavních rozvojových aktivit jimiž budou opatření realizována a navržení zúčastněných subjektů (garantů realizace).
- Souhrnné zpracování a projednání strategie rozvoje kraje.
- Stanovení postupu realizace schválené strategie rozvoje kraje (zaměření a organizace taktické, resp. implementační fáze).

Metody a organizace vypracování strategie rozvoje kraje

Z povahy úkolu vyplývá, že jedním ze základních předpokladů pro vytvoření kvalitní "Strategie rozvoje kraje" je dobře organizovaná týmová práce pod vedením managementu kraje.

Při uplatňování metod týmové práce je třeba klást důraz na co nejlepší využití znalostí, zkušeností a zejména invence všech členů týmu.

Práci svodného týmu pro vypracování "Strategie" - je třeba "opřít" o činnost pracovních skupin.

Optimální je, aby pro každý problémový okruh (kritickou oblast) byla vytvořena jedna pracovní skupina, není to však podmínkou.

Pracovní skupiny by měla být tvořena experty na řešenou problematiku a měl by v ní být zastoupen volený i profesionální management.

Zpravidla bývá zapotřebí, aby se na celém procesu tvorby "Strategie" podíleli profesionálně zdatní konzultanti. Finančně nejnáročnější, ale také nejpřínosnější bývá získání zkušené konsultační firmy, která může poskytnout konzultanty pro všechny řešené oblasti.

Pokud práce na "Strategii" probíhají s podporou konsultanta, osvědčilo se, zejména při vypracování dílčích dokumentů, jejich rozfázování do čtyř postupových kroků:

- Formulování a diskuse problémů na společném pracovním jednání (soustředění) - *týmová část zpracování problematiky*
- Písemné zpracování témat, doporučení a dílčích závěrů projednaných v týmu - *konsultantem zajišťovaná část problematiky*
- Připomínkování vypracovaného pracovního materiálu a jeho dopracování podle doporučení jednotlivých členů týmu - *individuální část zpracování problematiky*
- Projednání dílčího dokumentu na pracovním zasedání, dořešení vazeb na ostatní části řešení - *svodná část zpracování problematiky*

Profil kraje

Situační analýza ústící v deskripci profilu kraje je podkladem a hlavním faktografickým materiálem pro všechny další kroky procesu zpracování strategie rozvoje kraje.

Fakta a poznatky získané při zpracování "Profilu" jsou určující při vypracování SWOT analýzy - analýzy silných a slabých stránek kraje a jeho budoucích příležitostí a možných ohrožení.

SWOT analýza slouží jako sjednocující a referenční resp. argumentační materiál pro diskusi nad dalšími kroky strategie – vytýčení kritických oblastí, cílů a strategií.

Obsahové zaměření situační analýzy

Posuzování kraje by mělo být založeno na globálním sociálně ekonomickém přístupu k regionu se zaměřením na jeho předcházející vývoj a současnou situaci. Tím je vymezeno základní obsahové zaměření situační analýzy.

- Kraj by měl být analyzován z těchto základních aspektů:
 - obyvatelstvo
 - ekonomické činnosti
 - infrastruktura
 - životní prostředí
 - činitele
- Posouzení **obyvatelstva** by mělo být provedeno s cílem objasnit, co region a jeho obyvatelstvo představují. Půjde tedy o:
 - demografickou analýzu
 - sociální diferenciaci obyvatelstva, životní úroveň
 - zaměstnanost, strukturu zaměstnanosti, vývoj situace na trhu práce
 - zdraví z hlediska dopadů pracovních podmínek a životního prostředí
 - životní styl (umění, kultura, volný čas, sport, zvyky a tradice, apod.)
 - osídlení z hlediska zón osídlení

- U **ekonomických činností** by měly být zkoumány:
 - průmyslové a stavební činnosti
 - zemědělské činnosti, lesnictví a vodní hospodářství
 - obchodní a jiné činnosti výrobní povahy
 - výrobní služby
 - nevýrobní služby, zejména služby cestovního ruchu, vzdělávací, kulturní a zdravotnické činnosti, činnosti související s volným časem, rekreací a sportem, peněžnické činnosti apod.
- U **infrastruktury** by měla být analýza zaměřena na tyto základní faktory:
 - dopravní a technickou infrastrukturu, telekomunikace
 - surovinové a energetické zdroje
 - bydlení, veřejné služby, urbanistickou organizaci
 - disponibilní plochy, budovy a stavby vhodné pro nové podnikatelské aktivity
- U **životního prostředí** by měla být analýza zaměřena na:
 - ovzduší, vodu, půdu (vč. těžby nerostných surovin, poddolovaných území, radiace)
 - odpady
 - péči o krajinu (chráněná, devastovaná a nepřístupná území, ÚSES)
 - největší znečišťovatele
- U **činitelů** je třeba identifikovat všechny subjekty, kteří pozitivně i negativně zasahují resp. by mohli zasahovat do vývoje kraje (státní správa, místní správa, sdružení, korporace, charitativní, humanitní a kulturní instituce, velké podniky apod.) a analyzovat jejich stav, charakter jejich působení, finanční možnosti apod.

Zdroje informací pro vypracování situační analýzy

Informace pro vypracování situační analýzy je možno získávat ze dvou typů zdrojů.

- **Český statistický úřad (ČSÚ)**, který vytváří a spravuje různě obsáhlé a různě aktualizované databáze. Pro potřeby "Strategie" jsou k dispozici databáze, které shrnují z různých zdrojů ČSÚ údaje v členění podle krajů a podle okresů.
- Nejpodrobnější data lze získat ze "Sčítání lidu, domů a bytů", které se koná jednou za deset let. V mnoha případech, protože pro "Strategii" je třeba znát aktuální stav a vývoj, jsou tato data nepoužitelná. Tento zdroj je proto třeba používat po posouzení individuální kvality informací, nebo jako zdroj doplněný o další aktuální údaje (z výběrových šetření ap.).
- **Regionální a municipální instituce**, které mohou poskytnout informace zpravidla podrobnější, aktuálnější, ale jejichž získání je v mnoha případech legislativně omezeno a náročnější než v případě informací z ČSÚ.

- Instituce disponující informacemi o aktuální situaci v kraji:
 - *Úřady práce* – vedou podrobná a aktuální data o zaměstnanosti a trhu práce v okresním členění
 - *Okresní správa sociálního zabezpečení* – přehled o zaměstnanosti v malých podnicích a o jejím vývoji
 - *Městské úřady* – ohlašovny, správy bytů, počty motorových vozidel
 - *Místní podniky, správci a majitelé technické infrastruktury* – individuální data, jinde nedostupná (na principu dobrovolnosti - tyto instituce nejsou povinny poskytovat jakékoliv údaje).

Vize kraje a globální cíle

Vize kraje by měla být celostním pohledem na územní obvod kraje. V sevřené formě by měla charakterizovat výchozí situaci kraje a kam se chce kraj v horizontu "Strategie" dostat (co jsme a čím chceme být).

Vize kraje by měla také obsahovat filosofii a principy, na kterých bude "Strategie" založena.

K vytvoření rozvojové vizi je třeba stanovit **globální** (rámcové) **cíle** vymezující základní cesty a výsledky rozvojového procesu.

SWOT analýza

Charakteristika metody SWOT

SWOT analýza (**S**trong point, **W**weak point, **O**pportunities, **T**hreats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání.

- Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí a ohrožení.
- Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.
- Jakkoliv se tato metoda zdá jednoduchou, už při prvním pokusu o její aplikaci narazíme na řadu překážek a zjistíme, že už jen první dva předpoklady - totiž výstižná formulace a objektivita - se naplňují velice obtížně.

Vnitřní analýza - silné a slabé stránky

Posouzení vnitřní situace kraje a jejích příčin zaujímá ve "Strategii" klíčovou roli.

- Vnitřní analýza má dvojí účel:
 - stanovit možnosti a potenciál kraje
 - identifikovat vnitřní silné a slabé stránky
- Silné stránky zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody kraje pro jakékoliv typy rozvojových aktivit.

- Slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity.

Vnější analýza - příležitosti a ohrožení

Je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Mnoho vnějších vlivů nebude moci region ovlivnit, avšak jejich pravděpodobné účinky na regionální ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategie.

- Některé podstatné faktory, které je třeba brát v úvahu:
 - změny zákonů
 - ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovni
 - sociální a politické změny
 - demografické změny
 - infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni
- Důležitým aspektem vnější analýzy je posouzení, které okolnosti a tendence jsou pro kraj důležité a jakou vyžadují reakci:
 - vztah ke kraji
 - pozitivní nebo negativní dopad
 - možnost konstruktivní reakce kraje.

Využití SWOT analýzy

- Pro identifikaci kritických oblastí, resp. zpřesnění na počátku procesu definovaných rámcových oblastí.
- Jako základ pro zaměření celé rozvojové strategie kraje.
- Jako základ pro formulaci strategických cílů a následně strategických směrů a rozvojových aktivit.
- Jako základ pro stanovení pozice kraje ve srovnání s jinými regiony, zejména v soutěži o investice a pracovní místa.

Výběr kritických oblastí a formulace strategických cílů

Výběr kritických oblastí ¹⁾ a formulaci strategických cílů je třeba považovat za rozhodující fázi prací, rozhodující o kvalitě a upotřebitelnosti vypracovávané Strategie rozvoje kraje.

Proto je namístě provedení stručné rekapitulace dosud provedených prací:

- Jako výsledek situační analýzy byl zpracován profil kraje
- byla formulována rámcová vize kraje (čím region je a čím by chtěl v budoucnosti být) a stanoveny tomu odpovídající globální rozvojové cíle.

1) Zpravidla nejde o kritické oblasti v pravém slova smyslu, ale spíše o problémové oblasti, nebo oblasti významné pro rozvoj regionu, vyžadující soustředěnou cílevědomou pozornost.

- Dalšími postupy, které byly zaměřeny na vnitřní a vnější analýzu kraje, byly odhaleny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje kraje - t.j. byla vypracována SWOT analýza.

Nyní je třeba identifikovat problémové okruhy (kritické oblasti), na něž bude další proces tvorby strategie rozvoje kraje zaměřen.

Výběr kritických oblastí

- Neexistuje žádný "nejlepší" způsob, jak dojít k výběru kritických oblastí. Vyžaduje to rozsáhlou, věcně argumentovanou diskusi v pracovních skupinách i ve svodném týmu „Strategie“, jejímž odrazovým můstkem jsou všechny dílčí dokumenty vypracované v předcházejících fázích prací na strategii.
- Zásadní názorové rozdíly musí být sblížovány v průběhu diskuse a u každého vyvalého problému musí být hledán konsensus.
- Měl by se podařit určit jen nevelký počet strategických oblastí rozvoje, protože čím užší bude zaměření, tím snazší (lépe řečeno méně obtížná) bude realizace "Strategie".
- "Strategie" bude spíše zaměřována na kritické oblasti rozvoje kraje, než na širší společenské problémy. Regiony mají omezené možnosti řešit kritické oblasti, které spadají do odpovědnosti státu (např. privatizace, sociální politika, základní systémové otázky školství, zdravotnictví apod.)
- Je tedy nutno ***určit takové kritické oblasti, v nichž je kraj schopen dosáhnout prostřednictvím dostupných lidských a finančních zdrojů zlepšení.***

Typické problémové oblasti regionálního rozvoje

Typickými oblastmi, které jsou zpravidla identifikovány a řešeny v regionech jako hlavní články jejich strategií, jsou:

- hospodářství kraje
- zaměstnanost a trh práce
- malé a střední podnikání
- dopravní a technická infrastruktura
- regionální marketing a podpora investování do kraje
- životní prostředí
- sociální rozvoj, vzdělanost, kultura
- image kraje
- turistika a cestovní ruch
- vnější vztahy kraje (meziregionální spolupráce, mezinárodní spolupráce, Evropská unie)

Stanovení strategických cílů

- **Strategický cíl** představuje směrný ukazatel pro rozvoj kraje a informaci o stavu, kterého by mělo být dosaženo realizací navržených rozvojových priorit.
- Strategické cíle se odvozují od vize kraje o jeho budoucím vývoji, globálních cílů a výsledků SWOT analýzy.
- Stanovení strategických cílů navazuje na výběr kritických oblastí, zaměřuje se na tyto kritické oblasti a tvoří základní rámec pro přijímání rozhodnutí o strategických směrech a rozvojových aktivitách.
- Základem strategických cílů musí být něco víc než jen potřeba nebo přání. Musí být formulovány se silným smyslem pro realitu.
- Stanovení cílů musí být jasné a stručné, musí udávat směr a formulovat očekávaný výsledek. Jejich plnění musí být měřitelné a vyhodnotitelné.
- Proces identifikace, formulace a dosažení konsensu o strategických cílech patří mezi nejnáročnější činnosti v průběhu prací na "Strategii".

Příklady typických formulací cílů

Jako příklad jsou uvedeny formulace možných strategických cílů tří oblastí:

Oblast - Ekonomický rozvoj

- Posílení hospodářské prestiže kraje v rámci státu i Evropy
- Zvyšování výkonnosti a efektivnosti hospodářství kraje
- Zvýšení technologické úrovně, produktivity práce a konkurenceschopnosti průmyslové výroby v kraji
- Udržování nezaměstnanosti v kraji na sociálně únosné úrovni
- Fungující poradenské a komerční služby pro podnikatele

Oblast - Cestovní ruch

- Zvýšení propagace cestovního a turistického ruchu v zahraničí i v rámci republiky
- Zkvalitnění produktů cestovního ruchu
- Rozvoj základních prvků turistické infrastruktury

Oblast - Mezinárodní spolupráce

- Integrace kraje v Evropském kontextu
- Zlepšení příhraniční spolupráce
- Vytváření příznivého image kraje

Vazba mezi cíli a SWOT analýzou

- Již na této úrovni, t.j. formulaci cílů, by měla být rámcově prověřována vazba mezi cíli a SWOT analýzou.
- Cíle by měly využívat identifikované silné stránky kraje.
- Cíle by měly eliminovat identifikované slabé stránky kraje.

- Cíle by měly využívat identifikované příležitosti rozvoje kraje.
- Cíle by měly reagovat na identifikovaná ohrožení rozvoje kraje.
- Pro tuto prověrku je účelné doporučit formalizovaný postup, u něž je použito maticové formy záznamu vazeb mezi cíli a analytickými poznatky SWOT analýzy.

Navrhování strategických směrů a rozvojových aktivit

Tato fáze představuje vyvrcholení procesu sestavení rozvojové strategie kraje. Jde o naplnění formulovaných strategických cílů, tj. nalezení cest, jakými budou formulované cíle dosaženy.

Strategické směry (priority rozvoje) a rozvojové aktivity

- Strategický směr je specifická cesta (priorita, program), jejímž prostřednictvím je dosahováno strategických cílů.
- Strategické směry by měly identifikovat klíčové výsledky, kterých se má dosáhnout.
- Ke každému cíli bude existovat zpravidla více než jeden strategický směr. Časový horizont jejich trvání může být různý, ale vždy v rámci časového úseku, pro který se strategie rozvoje kraje připravuje.
- Strategické směry musí být realistické a dosažitelné. Lidské, finanční a institucionální zdroje, potřebné k dosažení, musí být k dispozici nebo alespoň identifikovatelné.
- Některé zdroje lze nalézt v rámci kraje. Jiné lze získat od institucí na národní úrovni nebo soukromého sektoru, případně na úrovni EU (strukturální fondy apod.), nebo zpravidla kombinací všech výše uvedených.

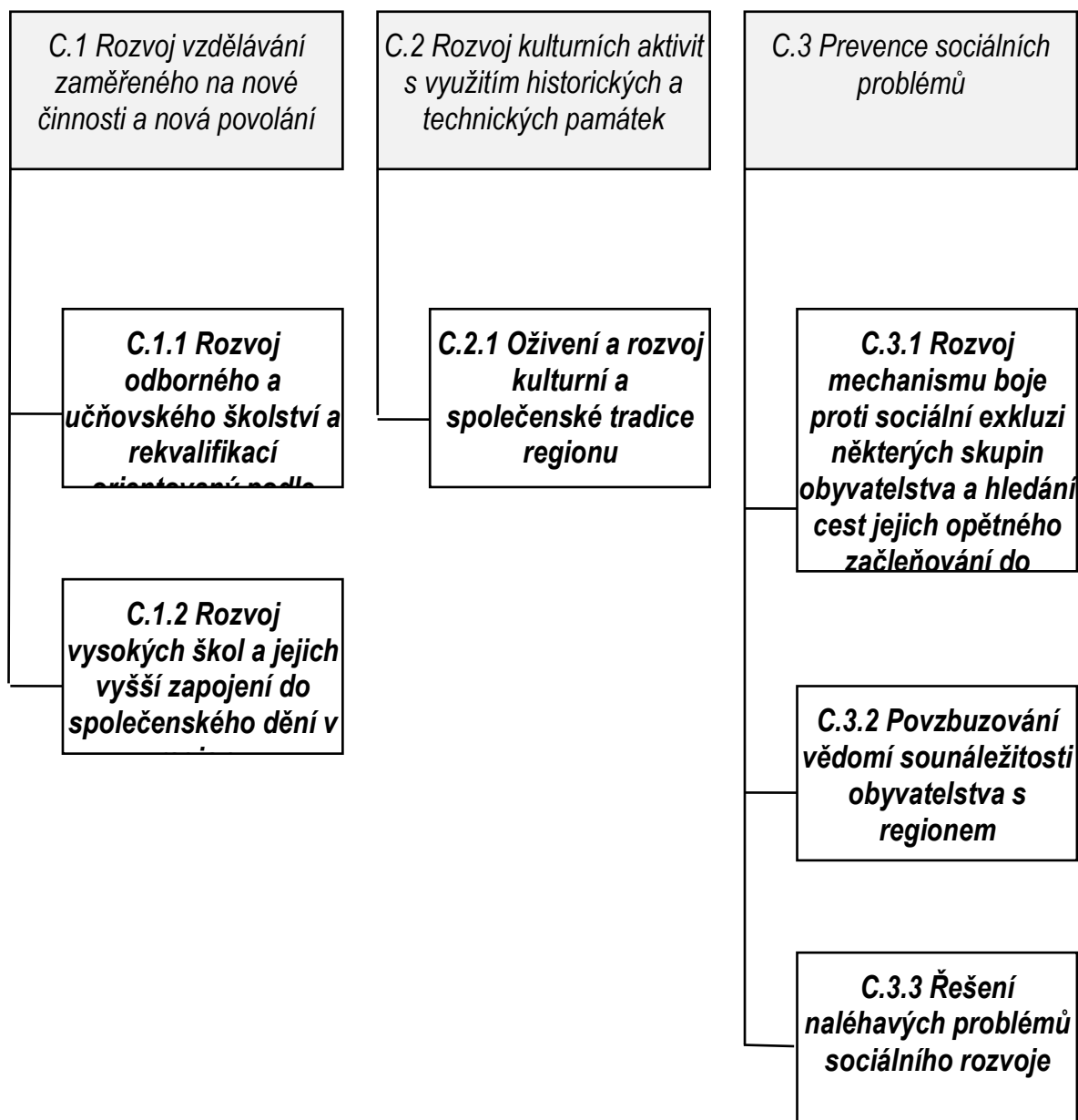
Stanovení strategických směrů a rozvojových aktivit

- Při stanovení strategických směrů (rozvojových priorit a programů) je nutno udržet adekvátní rozlišovací úroveň, aby bylo zajištěno, že nejsou navrhovány priority a je naplňující programy na příliš podrobné rozlišovací úrovni.
- U každého navrhovaného strategického směru by měly být uvažovány tyto faktory:
 - náklady
 - personální potřeby
 - instituce odpovědné za realizaci
 - časový rámec
 - dopad
 - právní důsledky
- Strategické směry (priority) jsou charakterizovány rozvojovými programy, což jsou skupiny činností, naznačující, jak se jednotlivě strategické směry budou naplňovat.
- Ke každému strategickému směru bývá zpravidla přiřazena řada rozvojových aktivit. Musí proto ještě následovat výběr těch nejdůležitějších. Selektce bývá obtížná, přesto musí být přísná a důsledná.
- V závěru této fáze prací je třeba ke strategickým směrům přiřadit instituce, které by se měly podílet na realizaci.

Příklad formulace strategických cílů, směrů a rozvojových aktivit

Strategické cíle a směry (priority)

Sociální rozvoj, vzdělanost, kultura



C.1 Rozvoj vzdělávání zaměřeného na nové činnosti a nová povolání

C.1.1 Rozvoj odborného a učňovského školství a rekvalifikací orientovaný podle potřeb trhu práce

Rozvojové aktivity:

- Vytvořit dlouhodobou prognózu a koncepci vývoje potřeby profesí v regionu
- Průběžně vyhodnocovat tendence vývoje trhu práce
- Plynule seznamovat veřejnost se situací a s tendencemi vývoje trhu práce
- Ovlivňovat veřejnost k zájmu o vzdělávání v potřebných oborech a profesích
- Zpřístupnit rekvalifikace také zájemcům o zaměstnání
- Realizovat rekvalifikační programy orientované na usnadnění pracovního uplatnění žen po návratu z mateřské dovolené
- Vytvářet a realizovat podmínky pro rozvoj odborného a učňovského školství
- Umožnit získat vzdělání pomocí tzv. škol druhé příležitosti.

Zúčastněné subjekty: úřady práce, školské úřady, zaměstnavatelé, hospodářské komory

C.1.2 Rozvoj vysokých škol jejich vyšší zapojení do společenského dění v regionu

Rozvojové aktivity:

- Motivace vysokých škol podle vývoje oborů ke koordinaci studijních oborů se zaměřením na potřeby zaměstnavatelů v regionu
- Podpora zapojení špičkových odborníků z hospodářské sféry a veřejné správy do vzdělávacího procesu VŠ
- Zadávání zakázek podniků a institucí vysokým školám
- Vytváření společných pracovišť vysokých škol s podniky a institucemi regionu
- Vytváření podmínek pro zvýšení počtu studentů studujících na zahraničních VŠ
- Podpora mezinárodní výměny studentů a pedagogů
- Příprava na zavádění evropského kreditního systému
- Podpora internacionalizace výukových procesů na vysokých školách
- Podpora přeshraniční spolupráce ve výuce a výzkumu s polskými a slovenskými vysokými školami
- Příprava nabídky studia zaměřeného na vzdělávání pracovníků státní správy a samosprávy
- Realizace "univerzity třetího věku" jako součásti celoživotního vzdělávání

Zúčastněné subjekty: vysoké školy, zaměstnavatelé, obce, okresní úřady, vědeckotechnologický park

Vazba mezi strategickými směry a SWOT analýzou

Závěr této etapy práce tvoří prověření existence vazeb mezi strategickými směry (prioritami) a SWOT analýzou.

Pro tuto prověrku lze doporučit částečně formalizovaný postup, u něž je použito maticové formy záznamu vazeb mezi cíli a analytickými poznatky SWOT analýzy.

Vazby specifikujeme jako těsné (určující) a volné.

Současně zvažujeme, zdali některý analytický poznatek dané kritické oblasti se netýká jiné kritické oblasti.

Sestavení strategického dokumentu

Každá pracovní skupina dodá svůj návrh prověřených strategických cílů, směrů a plánovaných rozvojových aktivit s vlastním návrhem priorit. Řídící výbor (nejlépe ad hoc ustavená komise strategického rozvoje) návrhy vyhodnotí, zahrne doporučené vazby mezi kritickými oblastmi a určí priority.

Při určování priorit je třeba zvažovat dostupné resp. potenciálně získatelné zdroje.

Součástí této práce je rovněž skloubení jednotlivých návrhů z hlediska věcného, z hlediska odstranění duplicit, z hlediska pojmů a z hlediska stejné podrobnosti návrhů.

Nakonec je sestaven strategický dokument, který sestává z těchto částí:

- ČÁST I - VÝCHODISKA
 - Přístup k vypracování dokumentu
 - Profil kraje
 - SWOT analýza (souhrn hlavních analytických poznatků)
- ČÁST II - STRATEGIE
 - Strategická vize, globální cíle
 - Strategie podle jednotlivých kritických oblastí obsahující
 - ✓ strategické cíle,
 - ✓ strategické směry (priority)
 - ✓ plánované aktivity (programy, klíčové skupiny aktivit)
 - ✓ zúčastněné subjekty
 - Závěry a doporučení k implementaci
 - Přílohy doplňující text
- ČÁST III - DÍLČÍ DOKUMENTY RESP. SAMOSTATNÉ PŘÍLOHY
 - Profil kraje, podrobná SWOT analýza apod.)

Implementace strategie rozvoje kraje

- Úkolem Řídícího výboru by také mělo být pro následující dvě fáze realizace „Strategie“ - fázi taktickou a realizační - vytvořit **implementační skupinu** (nebo se sama v ni přetvořit).
- Jestliže hlavním úkolem **strategické fáze** bylo identifikovat co je třeba v kraji udělat a určit směry resp. cesty a aktivity, kterými by toho mělo být dosaženo, je hlavním úkolem **taktické fáze** konkretizovat strategické směry (úkoly) a plánované aktivity ve formě reálných programů a projektů, nalézt jejich nositele a stanovit způsob jejich financování.
- Klíčem k implementaci jsou organizace a financování, tj.: kdo by co měl dělat a kde na to získat zdroje.
- Realizace plánovaných rozvojových aktivit, ústících do programů či projektů, musí být jasně přiřazena do kompetence odpovídajícím subjektům a musí pro ni být jasně stanoven způsob a zdroje financování.
- Je podstatné, aby každý zúčastněný subjekt z kraje
 - znal výsledky, kterých se chce dosáhnout
 - přijal odpovědnost za činnosti které převzal a za jejich výsledky
 - znal časový horizont, do kterého se mají rozvojové aktivity dokončit
 - se angažoval pro dosažení očekávaných výsledků
- Některé aktivity budou orientovány na změny politiky a odstranění různých překážek a nebudou finančně náročné. Úspěšná realizace většiny rozvojových aktivit však bude vyžadovat rovněž přidělení nedostatkových zdrojů.
- Základním dokumentem taktické fáze realizace „Strategie“ je Program rozvoje územního obvodu kraje (PRK).

METODIKA Č. 2: PROGRAM ROZVOJE KRAJE

Metodický postup tvorby Programu rozvoje územního obvodu kraje

Metodický postup tvorby PRK je navržen tak, aby byl využitelný v kterémkoliv cyklu tvorby, resp. aktualizace PRK v budoucím období.

Základními předpoklady realizace tohoto postupu jsou:

- „kraj“ s vlastním rozpočtem,
- zpracování víceletých rozpočtových prognóz veřejných rozpočtů,
- příslušná úprava, resp. doplnění statistických sledování pro potřeby monitorování a hodnocení PRK.

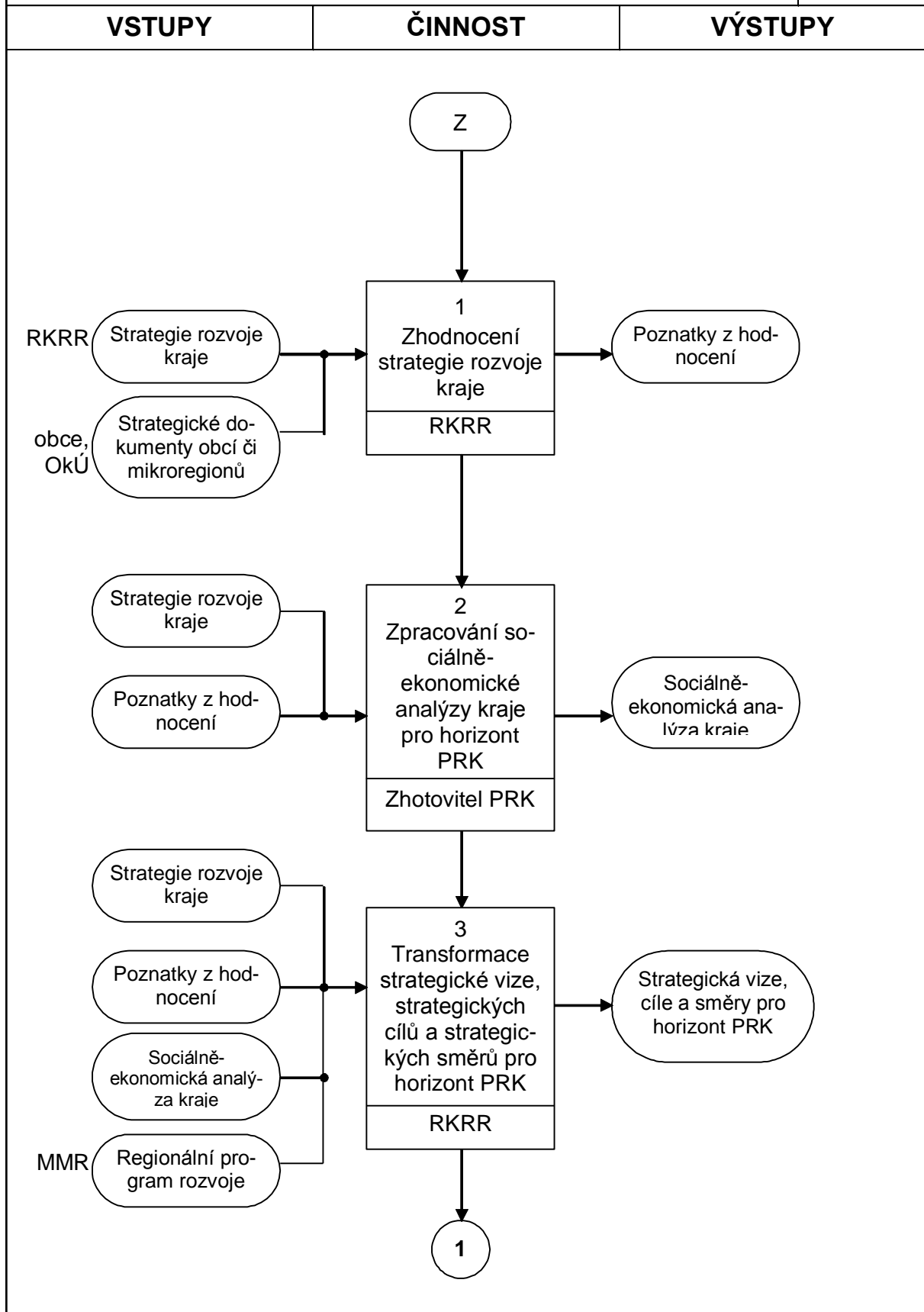
Postupový diagram tvorby PRK

Celý proces tvorby Programu rozvoje kraje se provede v 15-ti postupových krocích, jak ukazuje vývojový diagram na následujících stránkách.

POSTUPOVÝ DIAGRAM TVORBY PROGRAMU ROZVOJE KRAJE

List:1

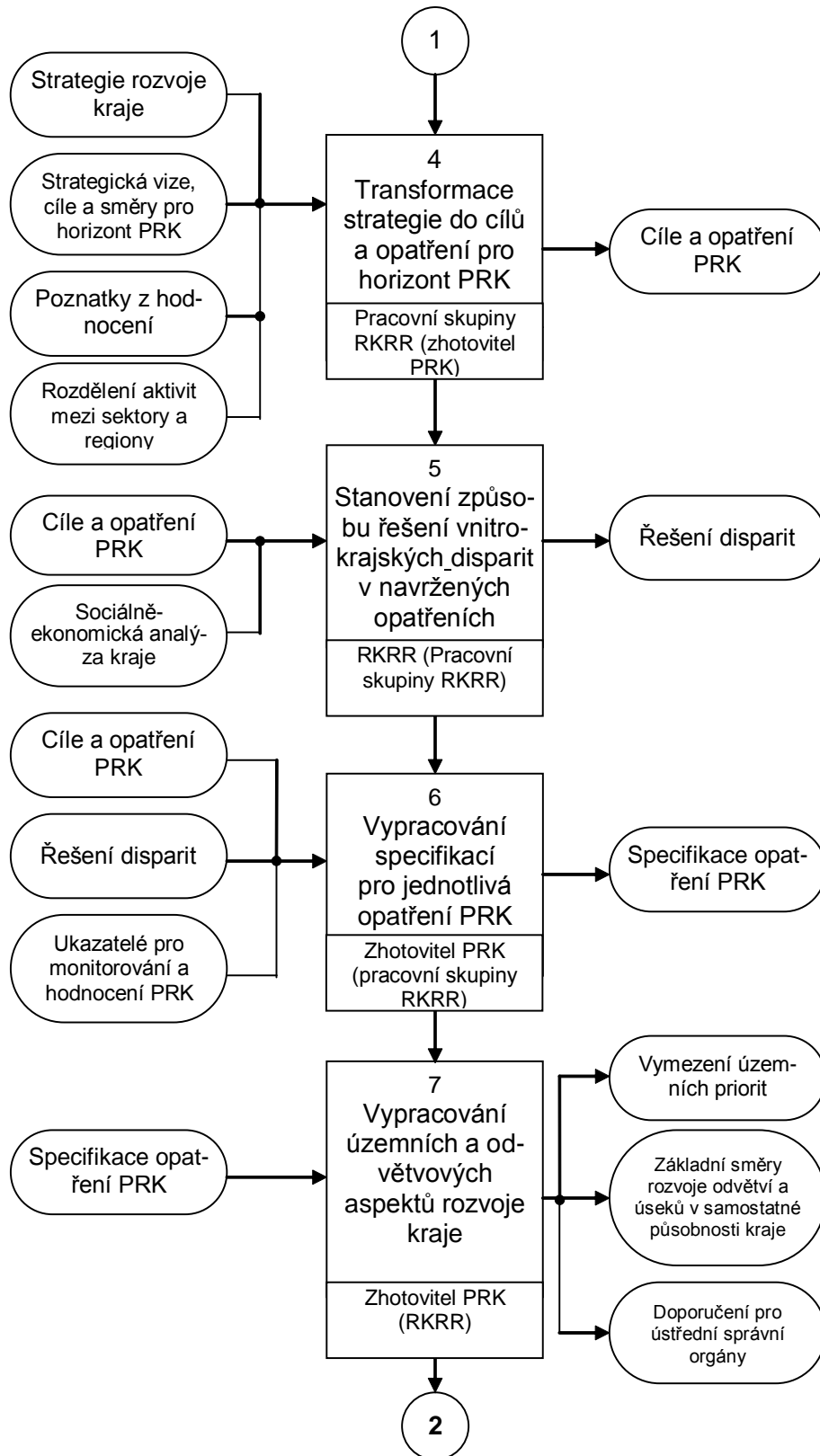
Listů:5



POSTUPOVÝ DIAGRAM TVORBY PROGRAMU ROZVOJE KRAJE

List:2

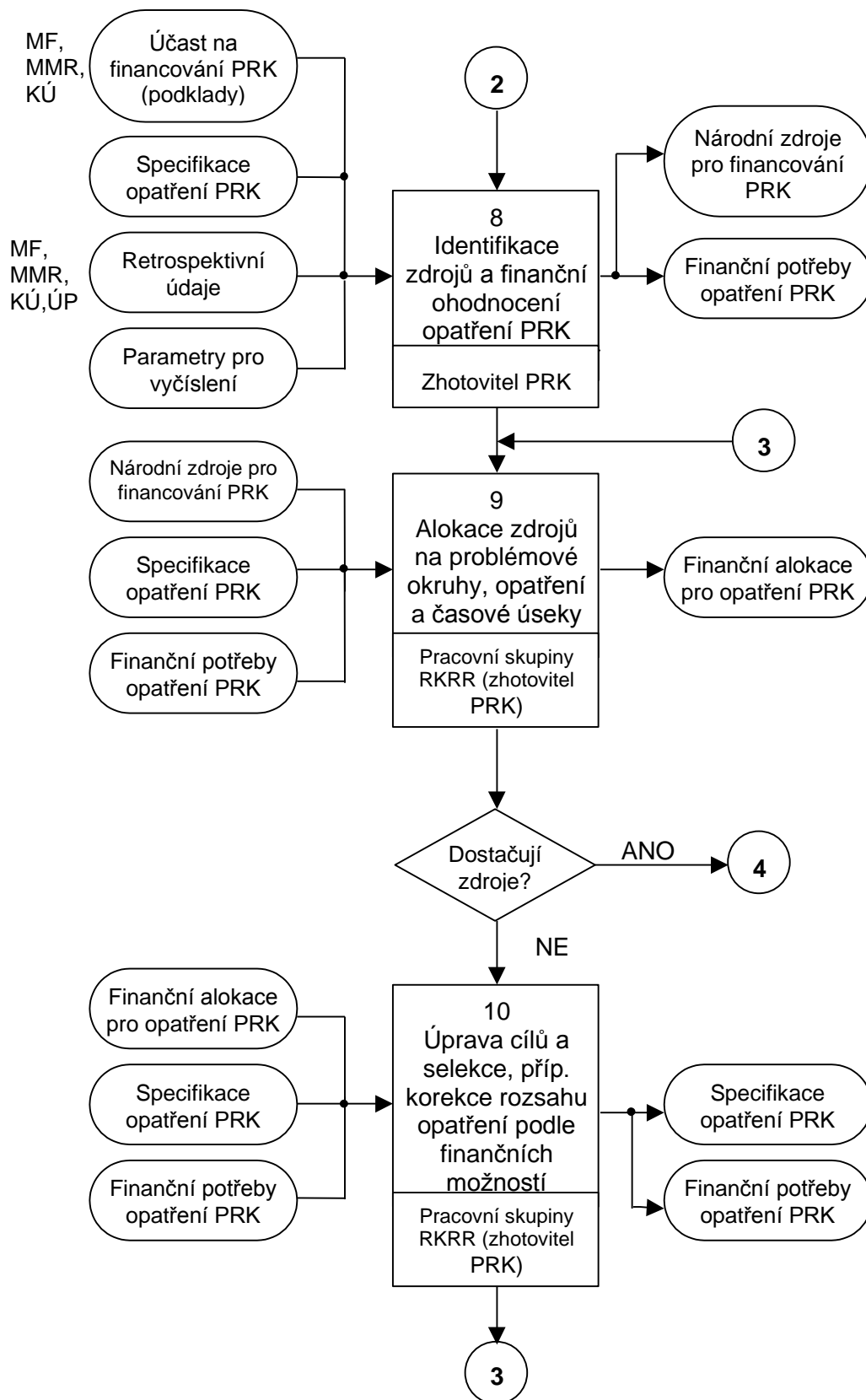
Listů:5



POSTUPOVÝ DIAGRAM TVORBY PROGRAMU ROZVOJE KRAJE

List:3

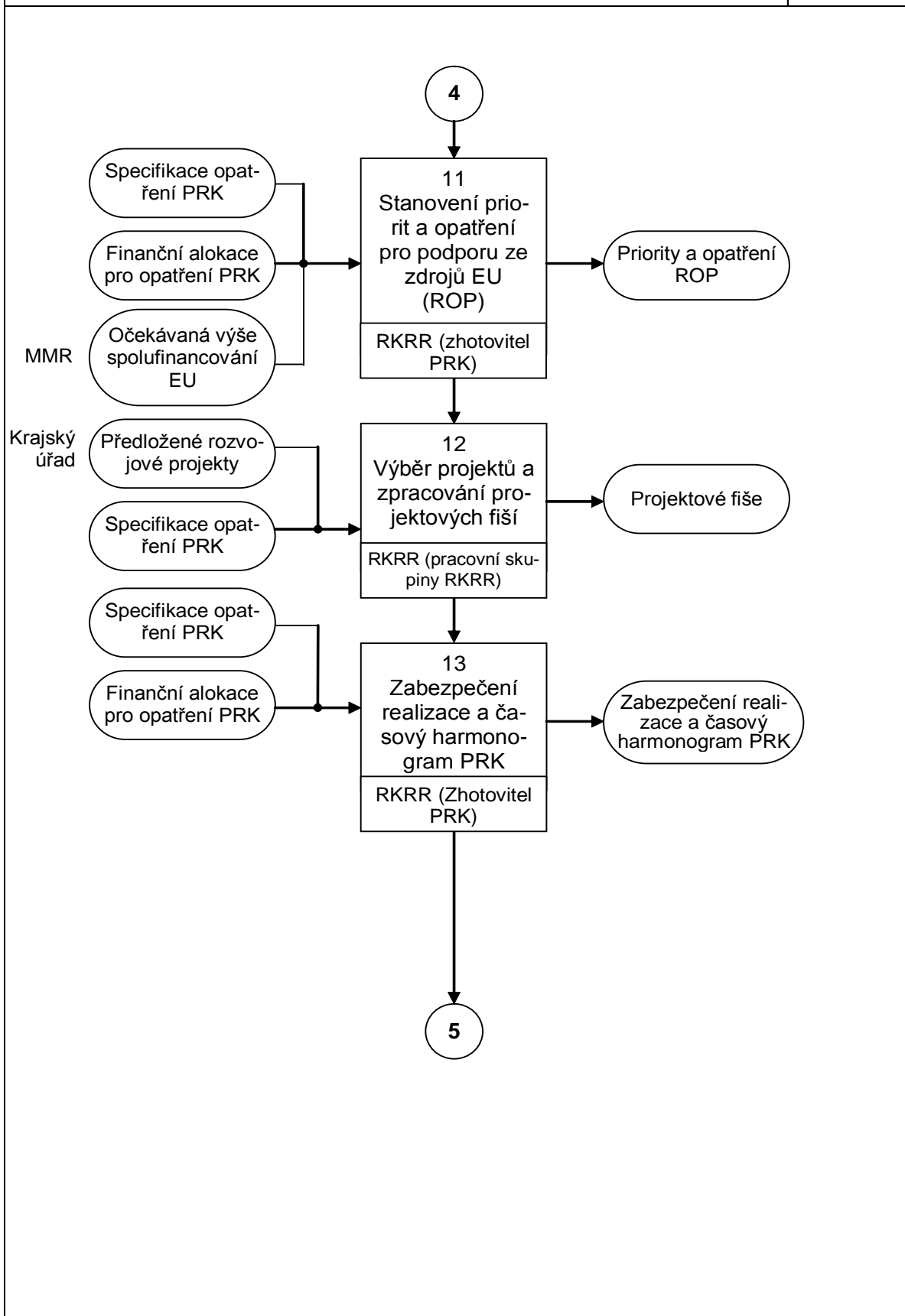
Listů:5



POSTUPOVÝ DIAGRAM TVORBY PROGRAMU ROZVOJE KRAJE

List:4

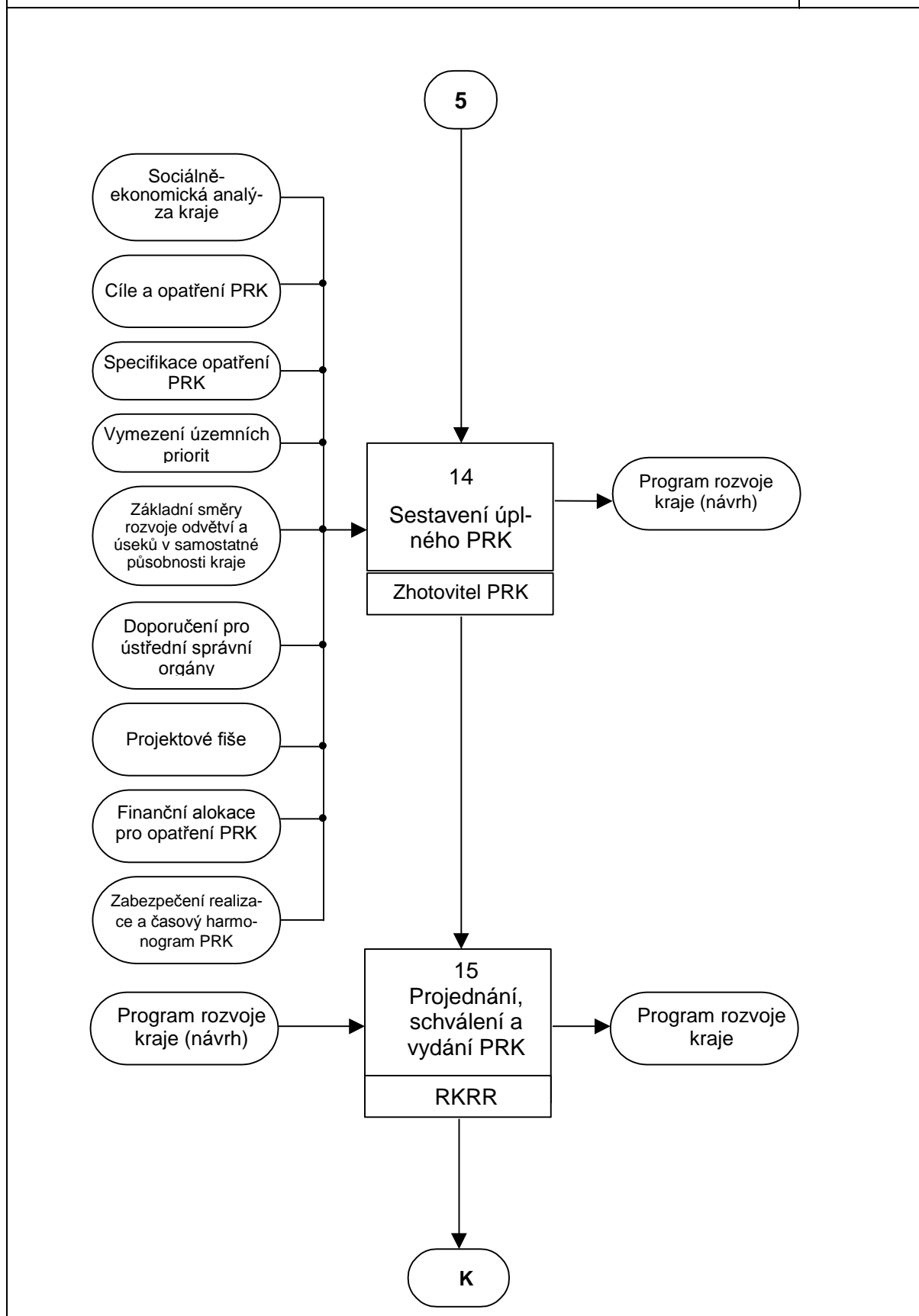
Listů:5



POSTUPOVÝ DIAGRAM TVORBY PROGRAMU ROZVOJE KRAJE

List:5

Listů:5



Příklad popisu postupových kroků

POSTUPOVÝ KROK 1: Zhodnocení strategie rozvoje kraje

CÍL: Zhodnotit současně platný strategický dokument kraje z hlediska aktuální situace, měnícího se prostředí, nových okolností a poznatků

HLAVNÍ ODPOVĚDNOST: Rada pro koordinaci regionálního rozvoje

VSTUPY: Strategie rozvoje kraje
Strategické dokumenty obcí či mikroregionů

POSTUP

Strategie rozvoje kraje, koncipovaná na dvanáctileté období, je základním dokumentem tvořícím východisko pro formulaci programu rozvoje kraje, jehož časové období je čtyřleté. V období mezi vznikem Strategie a zahájením prací na PRK pro příslušné období může dojít k řadě změn v sociálně-ekonomické situaci kraje, v makroekonomickém okolí, mohou nastat nové okolnosti a rovněž aktéři v procesu strategického řízení mohou získat nové poznatky a zkušenosti.

Z toho důvodu je zapotřebí provést zhodnocení současně platného strategického dokumentu kraje. Zhodnocení se týká všech částí Strategie.

Pokud jde o profil regionu, zde je nutno se především zaměřit na okruhy, které mají více dynamický charakter (zejména vývoj hospodářství a trhu práce). V souvislosti s tím bude velká pozornost věnována zhodnocení vývoje makroekonomického okolí včetně okolností souvisejících se vstupem České republiky do EU.

Pokud jde o vlastní strategie, zde je nutno se zaměřit hlavně na zhodnocení platnosti pořadí jednotlivých problémových okruhů a platnosti priorit strategických cílů a směrů v jednotlivých okruzích. Toto zhodnocení je nezbytné provést v kontextu časového období PRK a v této souvislosti stanovit pořadí naléhavosti jednotlivých cílů a směrů pro čtyřleté období.

Další východiskovou základnu tvoří strategické dokumenty obcí či mikroregionů kraje. Je zapotřebí provést jejich zhodnocení a zaměřit se zejména na ty prioritní oblasti, jež se vymykají municipální, příp. okresní úrovni intervencí a je požadováno jejich uplatnění v PRK.

Budou vzaty rovněž v úvahu shromážděné připomínky ke všem jmenovaným dokumentům, které byly vzneseny dříve ze strany okresních úřadů, obcí a dalších zainteresovaných institucí.

Za zhodnocení je odpovědná Rada pro koordinaci regionálního rozvoje (RKRR), která může přizvat ke spolupráci budoucího zhotovitele PRK. Názory z hodnocení předkládá RKRR ve formě **poznatků z hodnocení** radě kraje resp. krajskému zastupitelstvu k vyjádření a schválení.

Poznatky z hodnocení jako výstup tohoto kroku se stávají určitým **zadáním** pro následný krok, kterým je zpracování sociálně-ekonomické analýzy kraje pro horizont PRK.

VÝSTUPY: Poznatky z hodnocení

POSTUPOVÝ KROK 2: Zpracování sociálně-ekonomické analýzy kraje pro PRK

CÍL: Stanovit obecný směr hlavních úkolů, jež musí PRK řešit a zajistit pro něj rámec a logický základ

HLAVNÍ ODPOVĚDNOST: Zhotovitel PRK

VSTUPY: Strategie rozvoje kraje
Poznatky z hodnocení

POSTUP

Analýza kraje prezentuje tendence současného hospodářského a sociálního vývoje kraje a jeho makrookolí, tj. konkrétní popis hlavních tendencí a hlavní příčiny jejich směru, a zkoumá hlavní oblasti ekonomických a sociálních činností s největším potenciálem rozvoje.

Analýza zahrnuje hlavní sféry a podmínky života v regionu jako jsou demografie a struktura osídlení, situace ve výrobních odvětvích (zemědělství, lesnictví, průmysl, služby, rozvoj malého a středního podnikání), stav infrastruktury, trh práce a nezaměstnanost, životní prostředí, cestovní ruch aj. Analýza musí být selektivně soustředěna především na okruhy, které byly označeny jako naléhavé a budou předmětem budoucí finanční podpory. Analytické poznatky je třeba prezentovat ve formě SWOT analýzy, která tvoří východisko pro formulování rozvojových cílů a opatření PRK. SWOT analýza musí být provázána s budoucími problémovými okruhy a opatřeními programu.

Cílem analýzy je stanovit obecný směr hlavních úkolů, jež musí program řešit, a zajistit rámec a logický základ pro výběr opatření a činností, které budou součástí programu. Analýza musí rovněž odhalit regiony (okresy, obce), v nichž se projevují neodůvodněné vnitrokrajské disparity.

Měla by podat jasný obraz o silných a slabých stránkách kraje, jeho možnostech a ohroženích, z něhož by měly být implicitně identifikovatelné problémové okruhy. Měla by rovněž zobrazit podobu prací, které již byly v kraji vykonány.

Tento krok má dvě části, které tvoří:

- prezentace hlavních ekonomických a sociálních tendencí patrných (odvoditelných) ze získaných konkrétních údajů a popis oblastí činností vykazujících největší potenciál pro ekonomický a sociální rozvoj kraje.
- analytické poznatky vyvozené z hlavních tendencí vývoje kraje a jeho makrookolí uspořádané ve formě analýzy SWOT.

Profil kraje obsahuje za kraj jako celek tyto údaje:

- popis kraje a hlavní geografické údaje (vč. konkrétní polohy, rozlohy, využití území atd.),
- hlavní ukazatele, které dokumentují dynamiku vývoje kraje

VÝSTUPY: Sociálně ekonomická analýza kraje

POSTUPOVÝ KROK 11: Stanovení priorit a opatření pro podporu ze zdrojů EU

CÍL: Podle očekávané výše spolufinancování EU stanovit priority a provést výběr opatření pro podporu ze zdrojů EU, která budou doporučena k zařazení do regionálního operačního programu NUTS 2

HLAVNÍ ODPOVĚDNOST: RKRR (Zhotovitel PRK)

VSTUPY: Specifikace opatření PRK
Finanční alokace pro opatření PRK
Očekávaná výše spolufinancování EU

POSTUP

V tomto kroku bude stanoveno, v kterých problémových okruzích bude požadováno intervenční působení předvstupních (strukturálních) fondů EU ve formě finanční spoluúčasti EU.

Na základě toho budou stanoveny priority a vybrána příslušná opatření podle očekávané výše spolufinancování EU a pravidel této finanční spoluúčasti platných pro příslušné programovací období (v současné době pro léta 2000 – 2006).

Tímto krokem bude připravena výchozí báze pro zpracování Regionálního operačního programu regionu NUTS 2 ve formě **priorit a opatření ROP**.

Za provedení tohoto kroku je odpovědná RKRR, která bude vycházet z návrhu připraveného zhotovitelem PRK. Návrh priorit a opatření k zařazení do ROP předkládá RKRR radě kraje a posléze krajskému zastupitelstvu k vyjádření a schválení.

VÝSTUPY: Priority a opatření ROP

POSTUPOVÝ KROK 12: Výběr projektů a zpracování projektových fiší

CÍL: Vybrat a specifikovat malý počet klíčových projektů, které budou mít hlavní dopad na rozvoj kraje

HLAVNÍ ODPOVĚDNOST: RKRR
(pracovní skupiny RKRR)

VSTUPY: Předložené rozvojové projekty
Specifikace opatření PRK

POSTUP

Základním vstupem tohoto kroku jsou **předložené rozvojové projekty**, které shromažďuje průběžně krajský úřad prostřednictvím odboru regionálního rozvoje (potažmo Regionální rozvojové agentury). Tyto rozvojové projekty mohou být výsledkem zpracovaných studií proveditelnosti anebo strategických programů připravených na úrovni mikroregionů či obcí. Lze předpokládat, že v každém kraji je v rámci zpracování strategie rozvoje kraje identifikována celá řada rozvojových projektů.

Podle určených priorit problémových okruhů a kritérií pro výběr projektů uvedených u specifikací příslušných opatření připraví zhotovitel pro pracovní skupiny návrh výběru projektů pro každou problémovou oblast. Pracovní skupiny posoudí tento návrh a vyberou malý počet "klíčových" projektů, jež budou znamenat zřejmý dopad do ekonomiky kraje.

Návrhy pracovních skupin posoudí RKRR a případně výběr dále zúží. Výběr projektů předkládá RKRR radě kraje a posléze krajskému zastupitelstvu k vyjádření a schválení.

Při výběru "klíčových" projektů je nutno mít na paměti, že jde o projekty, jejichž realizace vyvolá další rozvojové impulsy. Velká většina dalších projektů bude vybírána až v implementační fázi PRK podle kritérií pro výběr projektů a podle mechanismu výběrového řízení přijatého pro implementační fázi PRK.

Z toho plyne, že výběru "klíčových" projektů musí být věnována velká pozornost tak, aby byly zařaditelné do příslušného opatření, aby vyhovovaly kritériím pro výběr projektů uvedených u tohoto opatření a aby nebyly výrazem zájmů některé nátlakové skupiny v kraji.

Podle schváleného výběru "klíčových" projektů zpracuje zhotovitel PRK projektové fiše pro každý projekt. Obsah specifikace projektové fiše spolu s metodickým návodem jejího vyplnění je uveden v příloze xx, příklad specifikace projektové fiše je zařazen do přílohy yy.

VÝSTUPY: Projektové fiše

Maketa dokumentu programu rozvoje kraje

	Orientační rozsah stran A4
*Úvod	1-3
Poslání PRK, přístup, podmínky zpracování	
*1. kapitola – Sociálně-ekonomická analýza kraje	12-16
*1.1 Poznatky z předchozích analýz v rámci strategie rozvoje kraje	
*1.2 Hlavní tendence vývoje kraje a srovnání s EU	
⇒ popis kraje a hlavní geografické údaje	
⇒ hlavní ukazatele dynamiky sociálního a ekonomického vývoje kraje	
⇒ specifikace vnitrokrajských disparit	
⇒ přehled dosavadních podpůrných opatření a projektů aplikovaných v kraji	
*1.3 SWOT analýza potenciálu rozvoje kraje podle problémových okruhů vč. analýzy jeho vývojových tendencí	
*2. kapitola – Popis rozvojového programu	12-18
*2.1 Průběh strategické vize rozvoje kraje do horizontu PRK	
*2.2 Formulace hlavního cíle a dílčích cílů PRK v horizontu programu	
*2.3 Popis problémových okruhů PRK	
*2.4 Vymezení regionů a cílových skupin se soustředěnou podporou	
*2.5 Návrh a charakteristika opatření a jejich prezentace ve formě specifikace opatření (v textu: název, stručná charakteristika, cílové skupiny, garanti, doba trvání; v příloze: podrobná specifikace)	
*3. kapitola – Územní a odvětvové aspekty rozvoje kraje	5-8
*3.1 Vymezení územních priorit	
*3.2 Základní směry rozvoje odvětví a úseků v samostatné působnosti kraje	
*3.3 Doporučení pro ústřední správní orgány	
*4. kapitola – Návrh financování – finanční alokace	5-8
*4.1 Celkový rámec finanční podpory	
4.2 Zhodnocení dosavadního financování problémových okruhů a opatření z různých zdrojů (Tabulka 1 a komentář)	
4.3 Požadavky na finanční zdroje pro jednotlivé problémové okruhy (Tabulka a komentář)	
4.4 Rozdělení financí pro problémové okruhy podle jednotlivých let (Tabulka a komentář)	
4.5 Rozdělení financí pro opatření v rámci problémových okruhů (Tabulka a komentář)	

*5. kapitola – Zabezpečení realizace a časový harmonogram	8-10
*5.1 Specifické podmínky realizace *5.2 Institucionální a provozní opatření pro realizaci programu *5.2.1 Institucionální opatření ⇒ Ministerstvo pro místní rozvoj ⇒ Zastupitelstvo kraje ⇒ Rada pro koordinaci regionálního rozvoje, (resp. RKS) ⇒ Výkonná jednotka ⇒ Ostatní účastníci realizace *5.2.2 Provozní opatření pro realizaci programu ⇒ Obecné principy výběru projektů ⇒ Kritéria pro výběr projektů ⇒ Postup při výběru projektů *5.3 Monitorování a hodnocení programu *5.3.1 Monitorování programu *5.3.2 Hodnocení programu 5.4 Finanční řízení programu 5.5 Finanční kontrola programu *5.6 Ostatní ujednání *5.6.1 Informace a publicita programu 5.6.2 Technická asistence programu *5.7 Časový harmonogram realizace programu	
*6. kapitola - Závěry	2-5
*Přílohy	
<ul style="list-style-type: none"> ● *Specifikace jednotlivých opatření (2-3 strany pro každé opatření) ● Další nespecifikované přílohy (tabulky, grafy, mapy, kartogramy aj.) 	
Celkem	40-60 stran + přílohy

Poznámka:

* hvězdičkou označené části Programu rozvoje kraje představují předepsaný rozsah dokumentu vypracovávaného v roce 2000.

METODIKA Č. 3: REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM

(Výtah z metodiky zpracování Regionálních operačních programů)

1 Úvod

Operační programy jsou jedny z důležitých programových dokumentů, zpracovávaných v České republice v souvislosti se strategií jejího rozvoje, s integrací České republiky do Evropské unie a se zajišťováním finanční pomoci Evropské unie České republice prostřednictvím jejích strukturálních fondů.

Příprava operačních programů je novým atributem v tvorbě strategických a programových dokumentů ekonomického a sociálního rozvoje České republiky. Svou povahou vyvolávají potřebu interdisciplinárního přístupu a vytvářejí tlak na jednotné systémové pojetí, provázanost a koordinovanost tvorby programových dokumentů.

U ROP pak přibývá ještě jeden významný atribut – komplementarita se Operačními programy tematickými (OP). Zejména nalezení dělící roviny, stanovující příslušnost jednotlivých opatření, resp. rozvojových aktivit k OP nebo ROP, je mnohdy velmi obtížné.

Významnost operačních programů je dána také tím, že tyto dokumenty jsou v podstatě formou žádosti o asistenci Evropské unie a je na ně kladena řada požadavků, souvisejících se schválením zařazení příslušného operačního programu do asistence.

2 *Charakteristika regionálních programových dokumentů pro strukturální fondy*

Hlavním cílem zpracování těchto programových dokumentů je navrhnout promyšlený soubor aktivit zaměřený na podporu ekonomického a sociálního rozvoje regionů v rámci možností využití strukturálních fondů EU.

Regionální programové dokumenty:

- hrají významnou úlohu při zajišťování podpory regionálního rozvoje v České republice a při zrychlení tempa přibližování české ekonomiky k vyspělým zemím EU,
- pomáhají zvyšovat povědomí o nejdůležitějších regionálních potřebách v procesu plánování národního rozvoje,
- pomáhají mobilizovat místní kapacitu pro absorbování Strukturálních fondů a Kohezního fondu EU obecně v celé republice, zejména pak v jejích regionech,
- čerpají ze znalostí místních aktérů a špičkových odborníků, kteří jsou nejlépe informováni o místních potřebách a potenciálu,
- umožňují místním aktérům, aby více kontrolovali směr budoucího ekonomického a sociálního rozvoje vlastního regionu.

Podpora ze Strukturálních fondů je České republice poskytována na základě Národního strategického referenčního rámce (NSRR) vyjednaného vládou České republiky pro aplikaci fondů.

Tematické programy pokrývají, podle ujednání v NSRR, činnosti v prioritních odvětvích a tyto priority řeší pro celé území ČR. Regionální programové dokumenty se týkají činností, které jsou pro jednotlivé regiony specifické, a jsou vůči tematickým programům komplementární.

Regionální operační program (ROP) je plán cílených intervencí, navržený pro stimulaci nebo rozšíření ekonomického a sociálního rozvoje krajů tvořících územní statistickou jednotku – region NUTS 2 (Region soudržnosti) Cíle 1. Regionální operační programy budou hrát klíčovou roli při plánování a využívání strukturálních fondů EU v České republice.

Pod pojmem "region" se v této metodice a v ROP rozumí NUTS 2 jako účelově vymezený územní celek pro potřeby statistiky a plánování podle postupů používaných v EU. V případě ČR je vymezeno 7 regionů Cíle 1, tvořených jedním, dvěma nebo třemi kraji jako vyššími územně samosprávnými jednotkami republiky.

Jsou jimi:

- Střední Čechy (vymezený územím Středočeského kraje)
- Jihozápad (vymezený územím Jihočeského a Plzeňského kraje)
- Severozápad (vymezený územím Karlovarského a Ústeckého kraje)
- Severovýchod (vymezený územím Libereckého, Karlovarského a Pardubického kraje)
- Jihovýchod (vymezený územím Jihomoravského kraje a kraje Vysočina)
- Střední Morava (vymezený územím Olomouckého a Zlínského kraje)
- Moravskoslezsko (vymezený územím Moravskoslezského kraje).

Ve vztahu k procesu přijetí České republiky do Evropské unie a pozdějšímu členství plní ROP funkci základních dokumentů pro získání prostředků ze strukturálních fondů EU.

Regionální operační program není izolovaným programovým dokumentem, nýbrž je součástí **soustavy strategických a programových dokumentů**.

V hierarchii programových dokumentů vzniká ROP v prostoru, který mu vymezuje NSRR a svou náplní ani zaměřením se nemůže vzdálit jeho cílům a záměrům.

Regionální operační program je sestaven z několika **priorit** (subprogramů), každá priorita je naplněna **opatřeními**. Jednotlivá opatření jsou realizována řadou konkrétních **projektů**.

ROP je taktický dokument obsahující analytickou a návrhovou část a je zpracováván na programovací období EU. Musí vycházet ze strategických a programových dokumentů pro regionální rozvoj (Strategie regionálního rozvoje ČR, Strategie rozvoje kraje a Program rozvoje územního obvodu kraje).

Představuje jeden ze základních nástrojů nejen pro zdůvodnění potřeby finančních prostředků z veřejných zdrojů z EU, ale i pro zdůvodnění spolufinancování z národních veřejných i soukromých zdrojů.

3 Zásady tvorby regionálních programových dokumentů

Vazba na strategické a programové dokumenty

Zásadní vazba existuje mezi Národním strategickým referenčním rámcem (NSRR) a ROP. Tato vazba je obousměrná, neboť na jedné straně návrhy cílů, priorit a opatření ROP jsou vstupy pro tvorbu NSRR, na druhé straně dopracovaný NSRR je vstupem pro korekci výchozího návrhu ROP. NSRR je vůči ROP v nadřazené pozici a plní koordinační roli.

Cyklický a iterační charakter tvorby ROP

Proces tvorby ROP je iteračním a cyklickým procesem **selektce a zpětné korekce opatření naplňujících přijaté strategické a programové cíle** podle reálných podmínek realizace, zejména z hlediska možností jejich zabezpečení finančními zdroji.

To se projeví v celkovém postupu tvorby ROP pro dané období tím, že po transformaci cílů a priorit rozvoje regionu do opatření, která naplňují tyto cíle, se provede zhodnocení, jak jsou opatření zabezpečena zdrojově. V případě nedostatečného pokrytí opatření zdroji je nutno provést přehodnocení strategických cílů a priorit a z nich odvozených opatření tak, aby byla disponibilními zdroji dostatečně zabezpečena.

Zajištění komplementarity sektorových a regionálních rozvojových politik

Pro maximalizaci efektů využití disponibilních zdrojů je nutné zajistit komplementaritu sektorových a regionálních rozvojových politik. Toho je možno dosáhnout důslednou koordinací obsahu a realizace tematických a regionálních operačních programů.

Koordinace by měla zajistit, že

- nedochází k překrývání mezi tematickými a regionálními OP, tzn. aby bylo zajištěno, že žádná akce nebude financována dvakrát;
- existuje komplementarita mezi opatřeními a akcemi plánovanými SOP a ROP a že opatření ROP a SOP společně přispějí k realizaci strategie regionálního rozvoje.

Pokud jde o strategii a priority, koordinace bude dosažena prostřednictvím Národního strategického referenčního rámce, neboť NSRR zohledňuje sektorovou (odvětvovou) i regionální strategii. Existuje však riziko absence koherence mezi OP a ROP na úrovni opatření. To by mohlo vést k překrývání oblastí, zdvojenému financování a střetům kompetencí.

Zákon o podpoře regionálního rozvoje uděluje regionům kompetenci v oblasti rozvojové strategie. Realizace strategie musí zohlednit veškeré materiální a nemateriální investice provedené na území regionu bez ohledu na typ programu, kterým jsou financovány. Ve všech regionech tedy jsou akce financované strukturálními fondy řízeny na základě sektorových i regionálních rozhodnutí, což představuje nebezpečí pro důslednost a efektivnost realizace regionálních strategií.

Aplikace principu subsidiarity musí vést k vyváženějšímu rozdělení kompetencí a financování mezi sektory a regiony. Vzhledem ke krátké době existence krajů převládá v současné etapě ještě značně sektorová dimenze realizace regionálního rozvoje.

Synergických efektů regionálního rozvoje bude dosaženo pouze v tom případě, že budou existovat instituce, procesy a nástroje schopné realizovat rozvojové investice v regionu bez ohledu na to, kdo rozhoduje o financování programu (kraj nebo ministerstvo).

Jakékoli řešení vyžaduje dohodu mezi sektorovými a regionálními řídicími činiteli. Jedním z řešení je konsensuální a účinné rozdělení rozvojových aktivit (priorit, opatření, projektů) mezi tematické a regionální operační programy. Tento problém patří mezi nejobtížnější a nejkontroverznější problémy, které je třeba v rámci prací na strategických a programových dokumentech zvládnout. Vzhledem k závažnosti tohoto problému rozhoduje o vymezení obsahu OP a ROP vláda ČR.

Princip partnerství

Akce Společenství doplňují odpovídající akce na národní nebo regionální úrovni. Jsou připravovány v úzké spolupráci mezi Komisí a členským státem společně s orgány a subjekty, jež jmenuje členský stát v rámci svých vnitrostátních pravidel a běžné praxe, zejména s:

- regionálními a místními orgány a jinými příslušnými veřejnými orgány,
- hospodářskými a sociálními partnery,
- všemi ostatními příslušnými subjekty v tomto rámci.

Tato úzká spolupráce se uskutečňuje na principu **partnerství** v plném souladu s příslušnými institucionálními, právními a finančními pravomocemi každého z partnerů.

Všechny jmenované strany (nazývané partneři) musí být partnery sledujícími společný cíl.

Partnerství se týká přípravy, financování, monitorování a hodnocení pomoci. Členské státy zajistí sdružení příslušných partnerů v různých fázích programování, přičemž vezmou v úvahu lhůtu pro každou fázi.

Vytvoření přiměřeného partnerství ve fázi přípravy regionálních programových dokumentů pro období 2004 – 2006 se týká jak národní, tak regionální úrovně.

Zásady pro finanční alokaci zdrojů pro ROP

Zdrojová kapacita (absorpční schopnost) regionu

Jednou z klíčových otázek pro finanční plánování je schopnost regionu v průběhu programu zajistit zdroje alokované z veřejných rozpočtů a další zdroje.

Zdrojová kapacita je závislá zejména na těchto faktorech:

- adekvátnost opatření ve vztahu k disponibilním zdrojům (zejména těch, která vyžadují spolufinancování ze soukromého sektoru);
- přesměrovatelnost disponibilních zdrojů;
- kapacita, resp. schopnost příslušných institucí v regionu organizovat realizaci opatření;
- připravenost a schopnost participujících stran poskytnout programu financování v konkrétních termínech;
- připravenost konkrétních projektů z hlediska jejich časového průběhu realizace.

- rozložení finančních prostředků na celý průběh programu.

Druhy zdrojů pro finanční alokaci

Finanční alokace zahrne tyto druhy zdrojů:

- zdroje EU
- výdaje státního, krajských a obecních rozpočtů (hlavní zdroj spoluúčasti na financování ROP);
- zdroje soukromé.

Soukromé zdroje pro rozvoj regionu jsou zdroje, které představují:

- vklad soukromé sféry do aktivní politiky zaměstnanosti
- podporu veřejných služeb (např. sponzorské dary)
- podíl na rozvojových investicích regionálního významu.

Iterační postup při alokaci zdrojů

Bude uplatňován iterační postup souběžně "shora" i "zdola", tj. indikativní rozdělení finančních prostředků na priority postupem "shora", vyčíslení potřeb pro jednotlivá opatření podle jejich věcné povahy a zpětné souhrnné vyjádření, resp. korekce původních indikativních alokací postupem "zdola".

Základní úrovní propočtů finanční potřeby je úroveň **opatření**, přičemž alokace pro úroveň priority vzniknou součtem alokací pro opatření v jednotlivých prioritách.

Hodnocení finančních alokací "ex post"

Pro vyčíslení finančních potřeb "ex post" je zapotřebí si vytvořit východiskovou základnu, tj. shromáždit údaje o finančních prostředcích vynakládaných na regionální rozvojové aktivity v rozsahu strategických priorit rozvoje regionu za uplynulých pět let.

Vyčíslení finančních potřeb "ex ante"

Propočet finančních potřeb "ex ante" bude vycházet z realizačních výstupů, definovaných ve specifikaci jednotlivých opatření. Pro každý údaj potřeby financí musí být uvedeno, jakým postupem byl získán (výchozí podklady, metoda), aby byla možná jeho případná korekce a zdůvodnění.

Pro propočty finančních alokací lze použít tyto metody (doporučený postup je v uvedeném pořadí metod):

- metodu **analogie**
- metodu **měrných ukazatelů** (jednotkových nákladů)
- metodu **extrapolace trendů**
- metodu **expertních odhadů**

Předběžné hodnocení programových dokumentů

Účelem předběžného (ex ante) hodnocení je nezávislé posouzení operačních programů již v průběhu jejich zpracování. Zabezpečení provedení předběžného hodnocení je povinností

orgánů odpovědných za přípravu pomoci ze strukturálních fondů EU, vypracování operačních programů a programového doplňku.

Proces předběžného hodnocení musí zejména:

- posoudit, zda je celkový program vhodným prostředkem k řešení problémů regionu;
- posoudit, zda má celkový program správně vymezené strategické cíle, priority a opatření z hlediska vhodnosti a uskutečnitelnosti;
- přispívat ke kvantifikaci cílových záměrů a vytváření zázemí pro monitoring;
- analyzovat adekvátnost uzavřených ujednání o realizaci a monitoringu a pomáhat tvorbě postupů a kritérií pro výběr projektů.

Předběžné hodnocení zahrnuje také posouzení silných a slabých stránek uváděných v programech (ROP, S-ROP, JPD) a potenciálu dotyčného regionu.

Předběžné hodnocení vezme mimo jiné v úvahu situaci, pokud jde o konkurenceschopnost a inovace, malé a střední podniky, zaměstnanost a trh práce s ohledem na evropskou strategii zaměstnanosti, životní prostředí a rovnoprávnost mezi muži a ženami.

Obsahuje zejména:

- a) **předběžné hodnocení sociální a hospodářské situace**, zejména trendů vnitrostátního trhu práce, včetně regionů, jež čelí zvláštním problémům zaměstnanosti, dále celkové strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů a způsobu, jímž se tato strategie váže na vnitrostátní strategii zaměstnanosti, jak ji stanoví vnitrostátní plány akcí;
- b) **předběžné hodnocení situace v oblasti životního prostředí v dotyčném regionu**, zejména těch úseků životního prostředí, o nichž lze předpokládat, že budou pomocí značně ovlivněny; mechanismů začlenění ekologického rozměru do pomoci a do jaké míry zapadají do krátkodobých a dlouhodobých vnitrostátních, regionálních a místních cílů (např. plánů řízení v oblasti životního prostředí); mechanismů pro zajištění shody s pravidly Společenství o životním prostředí.

Toto předběžné hodnocení podá co nejvíce kvantifikovaný popis stávající situace v oblasti životního prostředí a odhad očekávaného dopadu této strategie a pomoci na stav životního prostředí;
- c) **předběžné hodnocení situace v uplatňování rovnoprávnosti mezi muži a ženami** zejména s ohledem na příležitosti na trhu práce a zacházení v práci, včetně specifických překážek pro každou skupinu; odhad očekávaného dopadu strategie a pomoci, zvláště na začlenění žen a mužů do trhu práce, na vzdělání, odborné vzdělávání, na postavení žen v zaměstnání a na uvádění rodinného a pracovního života do souladu.

Předběžné hodnocení ověří relevanci navrhovaných prováděcích a monitorovacích mechanismů, shodu s politikami Společenství a vezme v úvahu výsledky hodnocení výsledků z dřívějších období programování.

Hodnocení opatření v programovém doplňku posoudí shodu s cíli odpovídajících priorit, kvantitativně vyjádří jejich specifické cíle tam, kde se priority k tomu samy nabízejí, a následně ověří relevanci kritérií pro výběr akcí financovaných v rámci každého opatření.

4 Organizace prací na tvorbě regionálních programových dokumentů

Účastníci prací na tvorbě regionálních programových dokumentů

Na tvorbě regionálních programových dokumentů se podílejí tito účastníci:

- **Ministerstvo pro místní rozvoj**, které koordinuje přípravu NSRR a programů v oblasti hospodářské a sociální soudržnosti v návaznosti na § 18 zákona č. 248/2000 Sb. a v souladu s usnesením vlády č. 273/2001 (kterým byl schválen statut a jednací řád Řídícího a koordinačního výboru).
- **Řídící a koordinační výbor** koordinuje přípravu Národního strategického referenčního rámce a jednotlivých programových dokumentů, zejména regionálních a sektorových.
- **Regionální rady** jako řídicí orgány odpovědné za přípravu ROP.
- **Pracovní skupiny**, které mohou být zřízeny pro přípravu a doporučení specifických opatření a prezentaci těchto doporučení Regionální radě.
- **Konzultanti – zpracovatelé dokumentů**, kteří odborně pomáhají účastníkům procesu zpracování ROP v regionech NUTS 2 efektivně plnit jejich úkoly, usměrňují činnost pracovních skupin, zpracovávají návrhy dokumentů nebo jejich částí a předkládají je k projednání Regionální radě.

5 Struktura a obsah Regionálního operačního programu

Nařízení Rady (EC) č. 1260/1999 z 21. června 1999 o obsahu operačních programů členského státu EU uvádí, že by měly obsahovat:

- priority konzistentní s platným CSF (Rámec podpory společenství), konkrétní kvantifikovatelné cíle a zhodnocení očekávaných dopadů;
- souhrnný popis plánovaných opatření pro realizaci priorit;
- indikativní finanční plán, který pro každou prioritu a každý rok specifikuje předpokládané finanční alokace z jednotlivých fondů a také celkovou částku příslušných veřejných a očekávaných soukromých zdrojů přispívajících k jednotlivým fondům;
- opatření pro zajištění realizace operačního programu.

Vhodný je stručný úvod, který vychází zejména z popisu současné situace.

Pro členské státy bude kromě toho existovat Programový doplněk, který obsahuje:

- opatření naplňující odpovídající priority, předběžné zhodnocení určených opatření a příslušné důležité hodnotící ukazatele;
- definování konečných příjemců pomoci;
- finanční plán, který pro každé opatření specifikuje: předpokládané finanční alokace z fondů; velikost příslušných veřejných nebo ekvivalentních zdrojů a odhadované soukromé zdroje; procento příspěvku fondu pro opatření; celkovou částku fondů EU alokovanou pro danou prioritu. Plán je doprovázen popisem postupu pro zajištění

spolufinancování opatření, s ohledem na institucionální, právní a finanční systém členských států;

- kroky zamýšlené pro zajištění publicity operačního programu;
- popis kroků odsouhlasených Komisí a členským státem pro pokud možno počítačovou výměnu dat požadovaných pro řízení, monitorování a vyhodnocování podle této směrnice.

V této metodice doporučujeme následující strukturu ROP, vycházející ze zkušenosti poradců EU, z pokynů: "Vademecum: Plány a programové dokumenty pro strukturální fondy 2000-2006" vydaných Komisí a z Nařízení Rady č. 1260/1999 z 21. června 1999, které stanoví obecná ustanovení o strukturálních fondech a hodnocení existujících OP členských států:

- **Úvod:** Naznačení účelu dokumentu a stručný přehled ROP.
- **Kapitola 1:** Analýza ekonomického a sociálního kontextu územní jednotky, což je pro ROP území regionu NUTS 2.

Tato kapitola by měla obsahovat SWOT analýzu - analýzu silných a slabých stránek, příležitostí (rozvojového potenciálu) a ohrožení (překážky v dosažení tohoto potenciálu).

- **Kapitola 2:** Strategie a priority, obsahující popis rozvojové strategie, cílů a priorit, které budou formulovány tak, aby odpovídaly problémům stanoveným v kapitole 1.

Tato kapitola obsahuje rovněž závěry z předběžného hodnocení, obsahujícího očekávaný dopad plánovaných priorit z hlediska dosažení sociálně ekonomických účinků.

- **Kapitola 3:** Přehled opatření, obsahující popis konkrétních cílených intervencí, které budou podporovány v rámci ROP.
- **Kapitola 4:** Finanční plán, představující rozpis plánovaných výdajů ROP podle priorit a zdrojů financování.

Součástí této kapitoly je rovněž předběžné ověření adicionality, kde je určena úroveň veřejných nebo srovnatelných strukturálních výdajů regionu na pokrytí cílů a priorit plánovaných během programovacího období.

- **Kapitola 5:** Prováděcí ustanovení, určující hlavní informace řádného a úspěšného řízení realizace ROP. Součástí této kapitoly je rovněž partnerství, popisující kroky, které mají být provedeny k tomu, aby se o programu jednalo s partnery.

6 Specifikace opatření a doplňující informace

Opatření a koneční příjemci

Podrobné informace o obsahu opatření a konečných příjemcích je vhodné uvést v tomto členění:

- ⇒ titul (název opatření);
- ⇒ odůvodnění opatření (popis výchozí situace);
- ⇒ záměry a cíle;

- ⇒ aktivity naplňující opatření;
- ⇒ kritéria pro výběr projektů;
- ⇒ výstupy, včetně základních čísel a plánů;
- ⇒ dopady a efekty;
- ⇒ realizační orgán (garant);
- ⇒ cílové skupiny;
- ⇒ předpokládání koneční příjemci finanční pomoci (odpovědní za provedení operací);
- ⇒ oblast intervence strukturálních fondů;
- ⇒ harmonogram (doba trvání);
- ⇒ finanční rozvaha;
- ⇒ geografické pokrytí s uvedením regionálně diferencované intenzity působení podpůrných prostředků pro různé části regionů nebo regiony;
- ⇒ vazby na jiná opatření.

Financování programu

Spolu s finančním plánem zahrnuje tato část rovněž popis ujednání, podle kterých se bude poskytovat spolufinancování pro daná opatření.

Opatření publicity

Zahrnuje popis kroků, které mají zajistit publicitu pro daný ROP.

Výměna dat

Obsahuje co nejpřesnější popis ujednání dohodnutých mezi Komisí a ČR o automatizované výměně dat potřebné ke splnění požadavků řízení, monitorování a hodnocení.

7. Globální grant

Členský stát v souladu s řídicím orgánem se může rozhodnout v souladu s Komisí, že svěří příslušným prostředníkům včetně místních úřadů, orgánů regionálního rozvoje nebo nevládních organizací realizaci a řízení části pomoci. Této části se označuje jako **globální grant** a užívá se přednostně pro pomoc iniciativám místního rozvoje.

Rozhodnutí užít globální grant k realizaci části ROP nebo JPD schvaluje Komise. V zájmu zjednodušení řízení by měla být opatření spojená s globálním grantem oddělená a identifikovatelná v rámci finanční tabulky ROP nebo JPD. Ostatní požadavky budou součástí postupů, na jakých se dohodly řídicí orgán a prostřednický orgán. Mezi tato ujednání patří:

- opatření, která mají být financována, s kvantifikovanými cíli;
- kritéria pro výběr konečných příjemců (a prostředníků, pokud nebyli určeni v době přijetí programu);
- podmínky a míry pomoci od fondů včetně užití narůstajícího úroku;

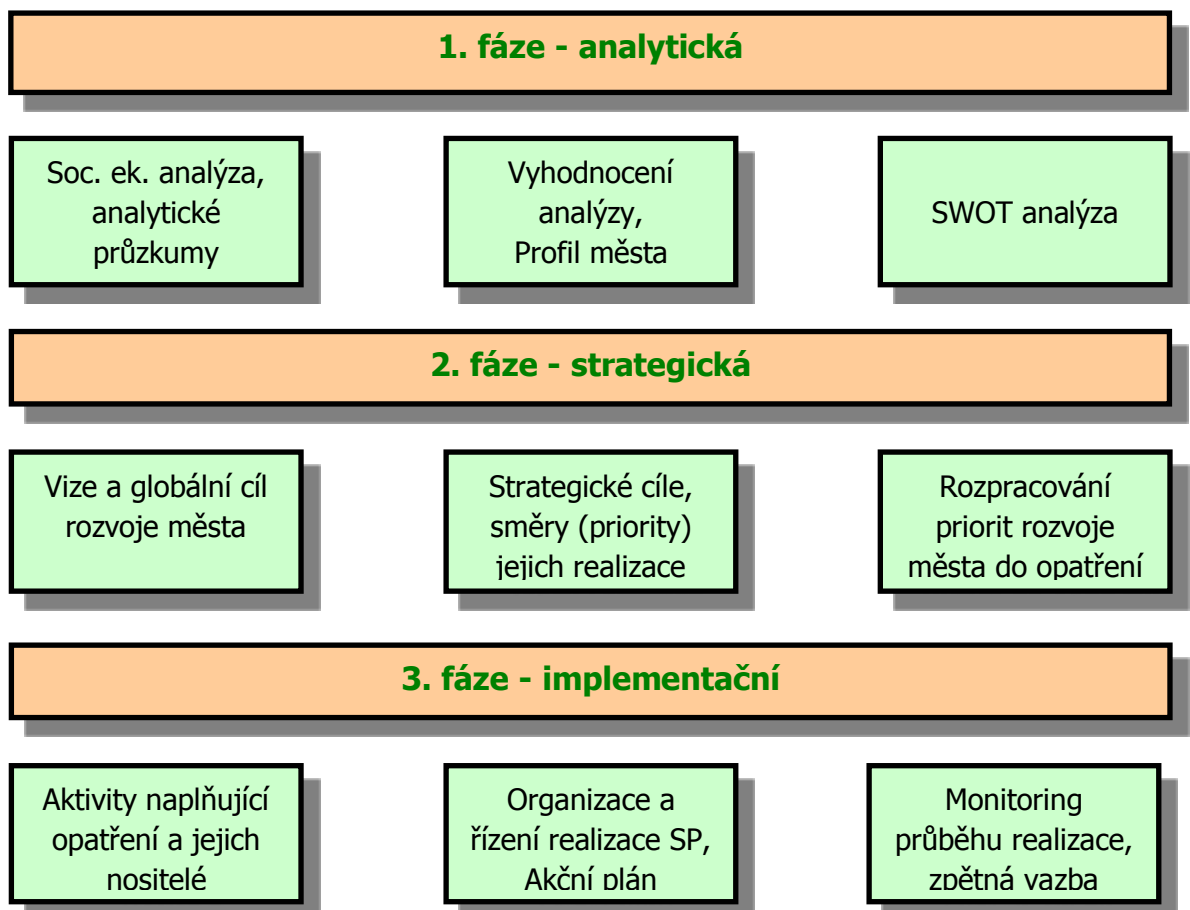
- ujednání pro monitorování a hodnocení globálního grantu;
- jakékoliv užití bankovní garance (podle potřeby);
- finanční plán;
- časový rozvrh realizace.

METODIKA Č. 4: STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA

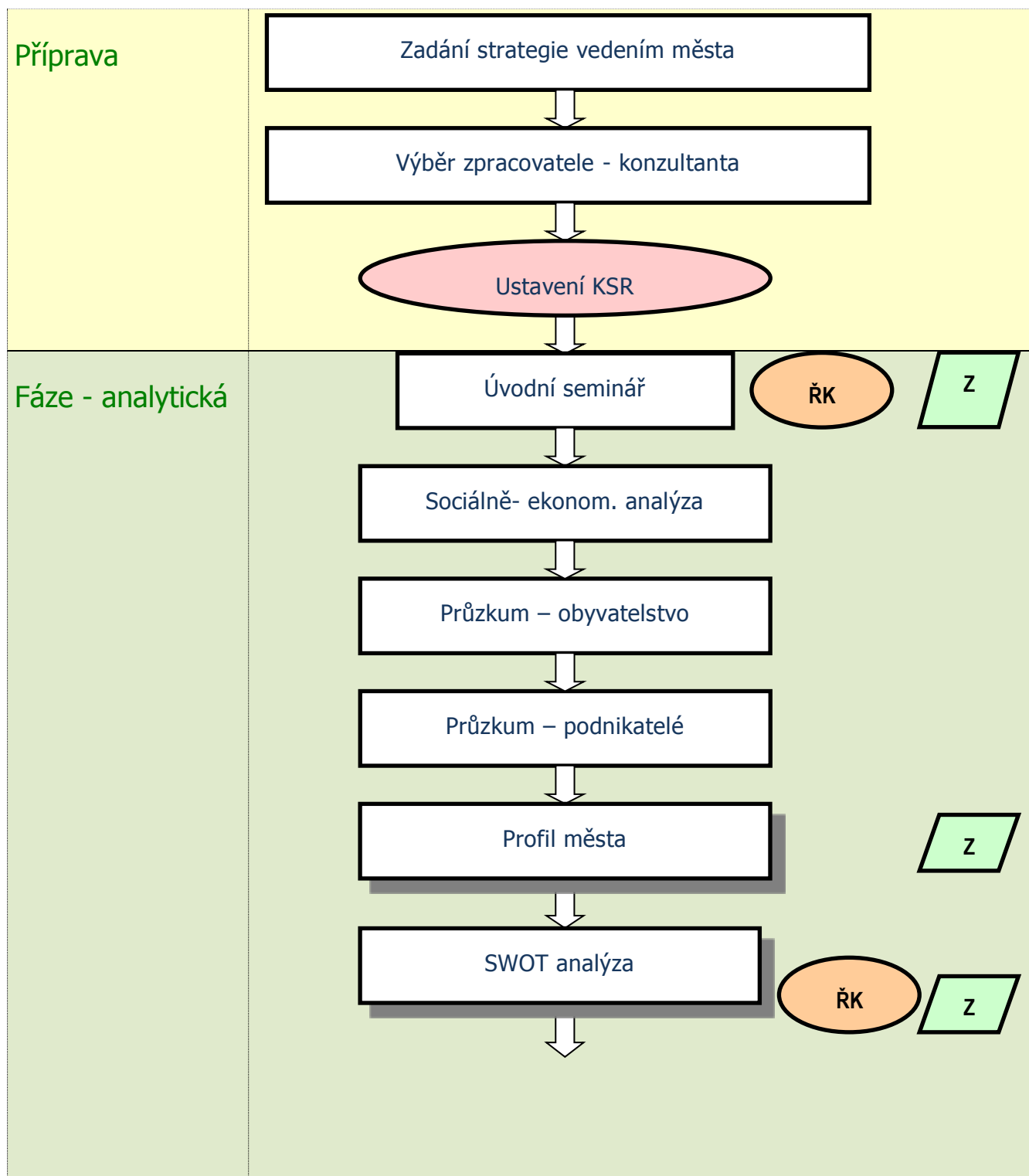
Tvorba Strategického plánu rozvoje města je náročný tvůrčí proces, v jehož průběhu je třeba nalézt konsensuální odpovědi na řadu otázek:

1. Kde se město nachází?
2. Kam chce v horizontu strategie dospět?
3. Jaké základní cíle si k tomu stanovuje?
4. Jakými cestami jich chce dosáhnout?
5. Jaké hlavní aktivity k tomu chce vyvinout?
6. Jaké priority stanoveným aktivitám přisuzuje?
7. Jakými prostředky chce strategii realizovat?
8. Je míra dosaženého konsensu dostatečná pro realizaci strategie?

Obsahové vymezení a fáze zpracování Strategického plánu rozvoje města



Proces tvorby strategického plánu rozvoje města



Fáze - návrhová

