

TVORBA STRATEGICKÝCH PARTNERSTVÍ NA MIKROREGIONÁLNÍ ÚROVNI

Zpracovali:

Jiří Ježek, Jana Krbová, Jan Kopp a Pavel Šaradín

Publikace byla zpracována v rámci řešení projektu výzkumu a vývoje s názvem „**Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení**“, ev. č. TD020323 v rámci programu „TD - Program na podporu aplikovaného společenského výzkumu a experimentálního vývoje OMEGA“.

T A
Č R

Řešitelská organizace: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje

Řešitelé projektu/ autoři publikace:

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni (struktura publikace, úvod, kapitoly 1 a 4)

doc. JUDr. Martin Kopecký, CSc., Západočeská univerzita v Plzni (připomínky k textu)

RNDr. Jan Kopp, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni (spolupráce na kapitole 3)

Ing. Jana Krbová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická Praha/ Jindřichův Hradec (kapitola 3)

JUDr. et PhDr. Jan Malast, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni (připomínky k textu)

Mgr. Ondřej Slach, Ph.D., Ostravská univerzita v Ostravě (připomínky k textu)

doc. Mgr. Pavel Šaradín, Ph.D., Univerzita Palackého v Olomouci (kapitola 2 a připomínky k textu)

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D., Vysoká škola regionálního rozvoje v Praze (připomínky k textu)

Recenzenti:

Ing. Jiří Dušek, Ph.D., Vysoká škola evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích

Ing. Pavel Valtr, UrbioProjekt Plzeň

Ing. & Ing. Josef Švajgl, Mariánskolázeňsko

ISBN 978-80-261-0679-1

Vydala Západočeská univerzita v Plzni v roce 2016

OBSAH

Úvod	4
1. Tvorba strategických partnerství na mikroregionální úrovni. Certifikovaná metodika	6
2. Spolupráce obcí jako cesta k odvrácení slučování	58
3. Strategické plánování obcí, měst a regionů: teorie a metody	66
4. Koncept regionálního managementu jako cesty k zefektivnění strategického plánování na nadmístní (mikroregionální) úrovni	80
Seznam použité literatury	94

ÚVOD

Tato publikace vznikla v rámci řešení projektu „Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení“, ev. č. TD020323 v rámci programu „TD - Program na podporu aplikovaného společenskovedního výzkumu a experimentálního vývoje OMEGA“. Řešitelskou organizací byla Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje.

Skládá se ze čtyř kapitol. První kapitola představuje metodickou příručku (včetně vzorového příkladu), tak jak byla schválena certifikačním orgánem – Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Autorem této kapitoly.

Další kapitoly představují teoretická a analytická východiska pro tvorbu zmíněné certifikované metodiky.

Druhá kapitola (Pavel Šaradín) shrnuje dosavadní teoretické a praktické poznatky o slučování obcí a meziobecní spolupráci.

Třetí kapitola (Jana Krbová ve spolupráci Jana Koppa) se zabývá teorií a metodikou strategického plánování v podmínkách obcí, měst a regionů. Seznamuje s vybranými metodami používanými při tvorbě strategických plánů obcí, měst a regionů.

Poslední čtvrtá kapitola (Jiří Ježek) představuje koncept tzv. regionálního managementu jako cesty k zefektivnění strategického plánování na nadmístní/ mikroregionální úrovni. Reflektuje poznatky z dané oblasti z posledních více jak dvaceti let.

V Plzni v prosinci 2015 a dubnu 2016

Jiří Ježek
(za autorský kolektiv)

1. TVORBA STRATEGICKÝCH PARTNERSTVÍ NA MIKROREGIONÁLNÍ ÚROVNI. CERTIFIKOVANÁ METODIKA



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

OSVĚDČENÍ

(03/2016)

o uznání Certifikované metodiky výzkumu, vývoje a inovací

„Tvorba strategických partnerství na mikroregionální úrovni“

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. a kolektiv

Certifikovaná metodika byla vytvořena v rámci řešení projektu ev. č. TD020323 Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení“.

Ing. David Koppitz
ředitel odboru regionální politiky



V Praze 18. 4. 2016

Cíl metodiky

Cílem této metodické příručky je poskytnout obcím, městům, dobrovolným sdružením obcí, místním akčním skupinám a metropolitním regionům soubor relevantních informací a poznatků, zpracovaný formou metodického postupu, jak zakládat, financovat, řídit (vést) a evaluovat činnost organizací meziobecní nebo územní spolupráce. Pozornost je věnována hlavně dobrovolným svazkům obcí.

Konkrétně nabízí postup, jak zakládat organizace územní a meziobecní spolupráce:

- Jak iniciovat vznik těchto organizací?
- Jak vytvářet prosaditelné rozvojové strategie?
- Jak stanovovat poslání těchto organizací? Jak vybírat úkoly a cíle, které by měly uskutečňovat?
- Jak volit jejich vhodnou právní formu a jaké aspekty přitom zvažovat?
- Jak vytvářet efektivní rozhodovací a organizační struktury?
- Jak stanovovat optimální územní působnost organizací?
- Jak hodnotit a vybírat rozvojové projekty?
- Jak monitorovat a evaluovat činnost organizací?

Novost postupu

Pro potřeby obcí, měst a regionů v ČR vznikla v poslední době řada nejrůznějších příruček a metodik. Nabízí se tudíž otázka, proč další? Odpověď je jednoduchá: dosavadní metodiky se většinou zabývali obsahovou stránkou: tím, jak vytvářet rozvojové strategie, jak provádět analýzy, pracovat s informacemi apod. Praktické poznatky ale ukazují, že samotná existence rozvojových strategií není zárukou úspěšnosti regionálního rozvoje. Chceme-li, aby strategické plánování bylo efektivní a přinášelo výsledky, je nutné zajistit, aby bylo akční a směřovalo k realizaci. Toho lze dosáhnout pouze tím, že společně s tvorbou strategických dokumentů se budou vytvářet organizační struktury, které budou rozvojovou strategii, resp. její konkrétní opatření a projekty nejenom plánovat, ale také prosazovat a pomáhat realizovat.

Novost nebo inovativnost této metodiky spočívá tedy v tom, že klade důraz na doposud opomíjené organizační a manažerské aspekty činnosti organizací územní a meziobecní spolupráce.

Metodická příručka vychází z nejnovějších výsledků dvouletého výzkumu dobrovolných sdružení obcí a místních akčních skupin, který byl zaměřen na analýzu faktorů jejich úspěšnosti.

Vlastní popis metodiky

Certifikovanou metodiku tvoří devět kapitol – devět klíčových rozhodnutí, která musí zakladatelé organizací územní a meziobecní v ideálním učinit. Jejich pořadí vyjadřuje posloupnost rozhodovacích kroků. Součástí metodiky je také příklad užití (případová studie Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko).

1. Iniciační fáze

Založení a rozběh organizace meziobecní spolupráce, podobně jako tvorba rozvojové strategie, vyžaduje určitý čas. Kolik, to nelze normativně přesně stanovit, neboť vždy záleží na místních podmínkách. Zpravidla se jedná o 12 až 18 měsíců. Hned na začátku je vhodné stanovit časový harmonogram, aby nevznikaly zbytečné průtahy a někteří zájemci neměli pocit, že se nic neděje nebo iniciátoři nepostupují dostatečně rychle. Pokud již například existuje rozvojová strategie a úkolem iniciátorů je „pouze“ vytvořit odpovídající organizační struktury, tak stačí kratší doba.

Ideální průběh založení organizace územní/ meziobecní spolupráce

měsíc

1-3	získání podpory od lidí s politickým mandátem (především od starostů obcí, případně dalších představitelů veřejné správy)
2-6	oslovení dalších důležitých aktérů, navázání kontaktů
6-14	úvodní setkání (např. formou regionální konference), vytvoření tematických pracovních skupin, jejichž cílem je zhodnotit výchozí situaci, identifikovat slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti regionu, stanovit vizi a vybrat strategické cíle
12-16	široká diskuse vize a strategických cílů, identifikace klíčových opatření (projektů) a výběr priorit, resp. časové posloupnosti realizace jednotlivých projektů; návrh implementace rozvojové strategie a monitorovacího a evaluačního systému
18	prezentace kompletní rozvojové strategie, bilance (zhodnocení) prvních výsledků
od 19	zahájení realizace přijatých opatření (projektů)

Přípravná fáze vyžaduje intenzivní práci s informacemi. Za prvé je nutné začít pracovat s veřejností, aby byla informována o přípravných krocích. Za druhé je důležité vyzvat klíčové aktéry regionálního rozvoje ke spolupráci. Získání těchto lidí pro myšlenku regionální spolupráce je důležité jak pro počáteční rozběh organizace, tak pro její další rozvoj. S nimi by měl být prodiskutován a dohodnut celkový postup od vytvoření rozvojové strategie po založení organizace.

Motivovat široké vrstvy obyvatelstva k větší aktivitě ve prospěch regionu, není na začátku jednoduché. Doporučuje se proto uspořádání úvodního setkání, nejlépe formou regionální konference, na kterou budou pozváni všichni, kdo projeví o účast zájem. Na této regionální konferenci by měly být prezentovány základní úkoly a cíle nově vznikající organizace a ukázány příklady dobré praxe, jak takové organizace mohou fungovat. Získání podpory co možná nejširšího spektra aktérů, jak z veřejného, tak soukromého sektoru, je výhodou.

Většina dostupných metodik i praktické zkušenosti doporučují, aby se začalo tvorbou rozvojové strategie (někdy se hovoří o strategickém rozvojovém plánu, jindy o integrované strategii

nebo o strategii/ programu regionálního rozvoje). Na začátku je nutné stanovit rámcový postup tvorby rozvojové strategie, vytvořit již zmíněné pracovní skupiny a rozdělit úkoly jednotlivým aktérům.

Praktické zkušenosti ukazují, že nic nezatěžuje rozběh činnosti více, než nekoordinovaný přístup, boje o kompetence anebo politické konflikty. Organizačními a koordinačními úkoly by měl být pověřen regionální manažer. Jeho úkolem by mělo být především vytvořit těsné kontakty s regionálními aktéry a komunikovat s nimi.

Klíčoví aktéři by měli deklarovat, jakou roli chtějí v rámci budoucí organizace hrát a čím chtějí přispět k rozvoji regionu. Především jde o to, jaké projekty se budou snažit realizovat, iniciovat anebo alespoň podporovat.

Seznam místních a regionálních aktérů vhodných zapojit do činnosti organizací územní/ meziobecní spolupráce

Veřejné organizace v širokém slova smyslu

- obce a města (obecní a městské úřady a představitelé jejich jednotlivých odborů/ referátů)
- další organizace veřejné správy
- Úřad práce
- veřejné organizace (městské podniky, nemocnice, vodárny, teplárny apod.)
- soukromé podniky zabezpečující veřejné služby: dopravní podniky, hospodaření s odpadem, dodavatelé elektrické energie, tepla, vody apod.
- společnosti poskytující podporu ekonomického rozvoje (BIC/ ERPIC apod.)

Hospodářství

- podnikatelská sdružení (Hospodářská komora, Agrární komora a jiné)
- profesní organizace
- zprostředkovatelské organizace
- banky a další poskytovatelé kapitálu
- destinační management
- odbory
- zakladatelská a technologická centra
- podniky relevantních oborů
- poradenské a inženýrské firmy
- developerské organizace

Společenské organizace

- neziskové organizace (sociální, charitativní, ekologické, mládežnické apod.)
- kultura
- sport
- církve
- rozvojové iniciativy

Vzdělávací organizace

- školy všech stupňů
- odborná výcviková centra
- vzdělávací organizace

Další angažované soukromé osoby

2. Tvorba rozvojové strategie

Při iniciování rozvojového procesu v regionu je důležitá komunikace. Nově vznikající organizace územní/ meziobecní spolupráce nejsou v území automaticky známé, takže musí veřejnost dobrým mixem témat teprve upozornit, co chtějí dělat, resp. jaké jsou jejich úkoly a cíle. Proto je důležitá práce s veřejností. Snahou by mělo být zmobilizovat místní/ regionální veřejnost pro činnost ve prospěch regionu, aby projevili svoji kreativitu.

Při tvorbě rozvojové strategie by si iniciátoři měli uvědomit, že nezačínají od nuly a nemusí „objevovat Ameriku“. Většinou existuje řada informačních materiálů, které lze využít nebo na ně navázat: statistická data, odborné analýzy, rozvojové studie atd., v nichž se nachází řada projektových návrhů. Podobné problémy již většinou řešila nebo řeší řada jiných regionů, takže stačí se z jejich zkušeností poučit.

Nejenom tvorba, ale i implementace rozvojové strategie, odpovídající místním/ regionálním potřebám a podmínkám, vyžaduje aktivní spolupráci a partnerství zájmových skupin. Jak rychle a jakou formou se vytvoří kooperační síť, záleží případ od případu. Obecně platí, že ten, kdo participuje na tvorbě rozvojové strategie j většinou připraven participovat i na její implementaci. Rozhodující je otázka motivace. Motivovat lze aktéry nejenom příslibem očekávaných užitek (racionální motiv), ale také tím, že jim umožníme participovat na regionální změně, oceníme jejich dosavadní zásluhy apod. (emocionální a altruistické motivy).

Nejvhodnější metodou tvorby rozvojových strategií na mikroregionální úrovni, je komunitní metoda. Prostřednictvím organizování workshopů, resp. práce v pracovních skupinách, dochází ke společnému zhodnocení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí regionu, definování vize, výběru strategických cílů a zpracování konkrétních projektových návrhů.

Praxe ukazuje, že rozvojové strategie (strategické plány) dnes nejsou žádnými optimálními plánovacími přístupy, ale spíše soubory konkrétních opatření (projektů), na nichž se dokáží zúčastnění aktéři v daném okamžiku dohodnout. Musí být proto zpracovány co možná nejkonkrétněji a obsahovat taková opatření (projekty), která jsou realizovatelná. Nemůže se jednat o definitivně vybraný seznam projektů. Naopak. Rozvojové strategie musí být otevřené změnám a natolik flexibilní, aby se dokázaly přizpůsobovat měnícím se podmínkám (musí být např. schopné reagovat na nové dotační/ podpůrné programy, změny poptávky atd.) i na případnou neúspěšnost jejich realizace. Pokud totiž projekty nepřinášejí očekávané výsledky, je potřeba je modifikovat, přijmout jiná opatření nebo změnit sledované cíle.

Praktické zkušenosti také ukazují, že na místní/ regionální úrovni existuje řada nápadů, projektových myšlenek. Jejich problémem většinou je, že nejsou propojené. Jedině integrací dílčích představ, přístupů, zdrojů anebo projektů může být dosaženo synergických a multiplikačních efektů. Klíčovou roli v této souvislosti hrají regionální manažeři. Vybudování muzea v jedné obci většinou nestačí, aby se zvýšila turistická návštěvnost daného regionu. Je nutné propojit více podobných aktivit, vytvořit produkční balíčky a ty pak zvýšenou propagací nabídnout turistům. Jedině tak lze dosáhnout cíle – zvýšení návštěvnosti regionu.

Existuje celá řada postupů a metodik, jak vytvářet rozvojové strategie pro obce, města a regiony. Jak je strukturovat, organizovat jejich tvorbu a podobně. Cílem této metodiky není zabývat se do podrobnosti jejich obsahem, ale spíše organizací činností souvisejících s jejich tvorbou, realizací a evaluací. V následujícím přehledu uvádíme klíčové formální požadavky na rozvojové strategie pro organizace územní a meziobecní spolupráce.

Klíčové požadavky na rozvojové strategie organizací meziobecní a územní spolupráce

- konzistentní, logické a dobře vyargumentované - měl by popisovat cíle i opatření vedoucí k jejich naplňování, včetně zodpovědných realizátorů a identifikace prostředků k jejich dosažení
- klíčová je identifikace prioritních rozvojových projektů
- velká pozornost by měla být věnována očekávaným výsledkům a dopadům plánovaných projektů (jak přispějí k řešení regionálních problémů a naplňování stanovených cílů)
- velkou pozornost je zapotřebí věnovat také tomu, jak rozvojová strategie zapadá do krajských nebo národních strategií anebo odpovídá cílům podpůrných programů

Podle požadavků metody LEADER by se v rámci tvorby a implementace rozvojových strategií měly být aplikovány tyto principy:

- integrovaný přístup
- koncentrované partnerství (participace)
- udržitelné dopady
- princip spojování a propojování dílčích témat a projektových záměrů
- akční přístup (orientace na prosazení a realizaci)
- posilování územního partnerství
- spolupráce přes hranice regionu

Základní požadavky na rozvojové strategie jsou dnes takové, že by neměly obsahovat nerealizovatelné představy. Měly by dokázat aktivizovat členy regionálního společenství k činnosti ve prospěch regionu. Vedle strategických dokumentů by měly vznikat také účelné a akceschopné organizační struktury, které budou urychlovat rozvojové úsilí a také iniciovat, urychlovat, integrovat a koordinovat projektovou činnost a napomáhat implementaci přijatých opatření/ projektů.

Přehled toho, co by měly rozvojové strategie konkrétně obsahovat, nám ukazuje následující kontrolní seznam.

Kontrolní seznam obsahu rozvojových strategií (co by měly obsahovat?)

- vymezení a poloha regionu
- situační analýza
- analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí
- vize a strategické cíle
- návrh opatření/ projektů
- odhad očekávaných přínosů (výsledků, dopadů) klíčových projektů
- organizační zajištění implementace rozvojové strategie (specifikace zodpovědných osob/ organizací atd.)
- pořadí důležitosti plánovaných projektů a specifikace jejich financování
- výběr indikátorů, popis způsobu monitoringu a evaluace strategií a projektů z hlediska jejich úspěšnosti a přínosů

3. Volba úkolů a cílů organizace

Praktické zkušenosti ukazují, že otázkám právní a organizační formy, rozhodovacím strukturám atd. je zapotřebí věnovat pozornost již v iniciační fázi. Platí přitom pravidlo, že cíle a úkoly určují právní a organizační formu, a nikoliv naopak. To znamená, že by se nemělo postupovat tak, že se nejdříve založí organizace a teprve potom budou její iniciátoři řešit, co by mělo být jejím posláním. V případě, že se změní úkoly a cíle organizace tak by její představitelé měli znovu zvážit účelnost právní a organizační formy.

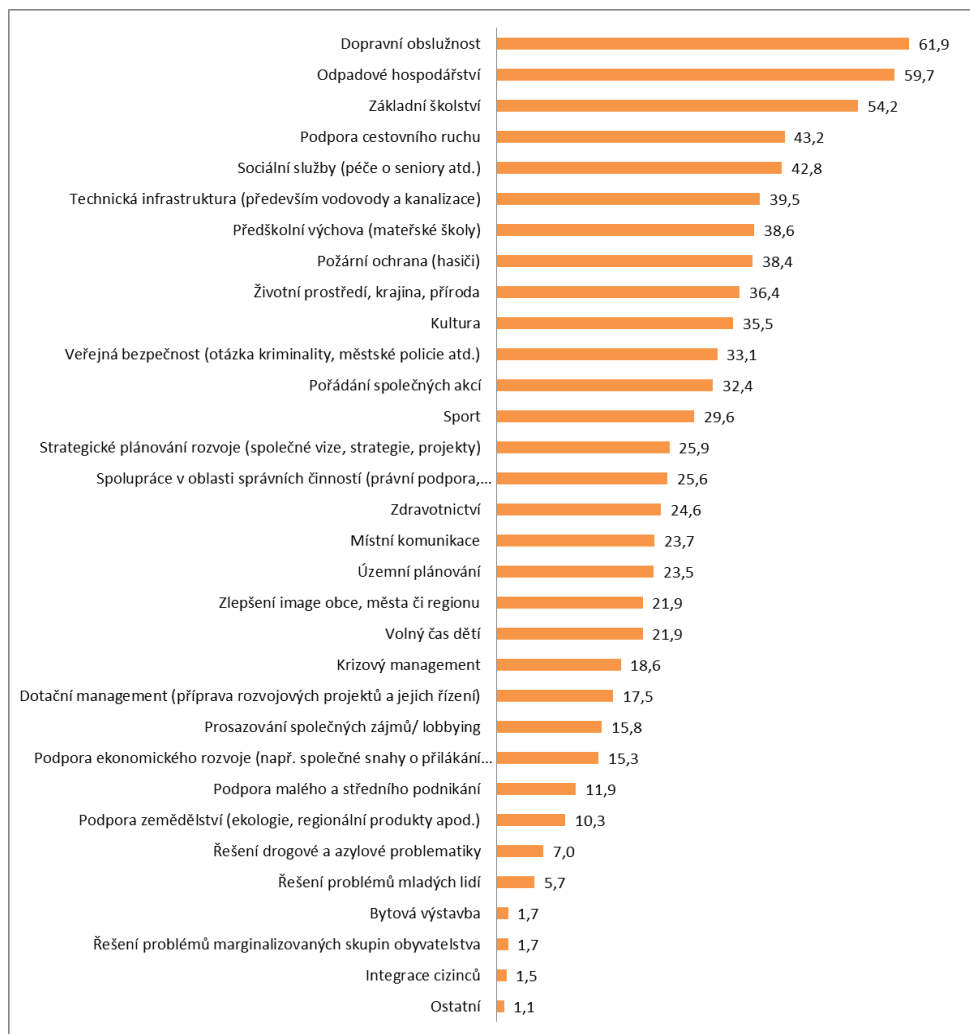
Klíčové úkoly a funkce organizací územní a meziobecní spolupráce

Práce s veřejností (public relations), informační a znalostní management	• shromažďování dostupných informačních zdrojů • organizování různých akcí a setkání • výměna informací, práce s experty a expertními znalostmi • komunikace, prezentace záměrů a výsledků práce • práce s veřejností a s médii • péče o zásobník projektů (projektových návrhů)
Poradenská činnost a koučování	• poradenství o podpůrných prostředcích • poradenství nositelům projektů • poradenství začínajícím podnikatelům • vytváření sítí kontaktů na nejruznější úřady a experty
Procesní management	• propojování (síťování, networking) aktérů v regionu i mimo region • koordinační činnost • udržování kontaktů s hospodářskými a sociální partnery • organizování workshopů/ pracovních skupin • moderování a mediace
Projektový management	• iniciování projektů: rozvoj projektových myšlenek, iniciování projektové spolupráce a vyhledávání nositelů projektů • projektové plánování • pomoc s realizací projektů • realizace vlastních projektů • evaluace projektu
Administrativa, monitoring a evaluace	• monitoring a výkaznictví • vedení kanceláře, práce s lidmi (vedení spolupracovníků) • správa „nositelské organizace“ (účetnictví atd.) • podávání projektových žádostí • sepisování zpráv (reporting), monitorování, ex ante a ex post hodnocení, další vzdělávání

Jak ukazuje výše uvedený přehled, tak poslání a úkoly organizací územní/ meziobecní spolupráce mohou být značně rozdílné. Vedle získávání kontaktů regionálních aktérů se jedná hlavně o organizační, koordinační a projektovou činnost.

Nejčastější oblasti působení organizací meziobecní spolupráce v České republice (2015) nám ukazuje následující graf.

Oblasti meziobecní spolupráce v České republice (2015) (% dotázaných obcí)



Jak české, tak i zahraniční zkušenosti ukazují, že je zcela běžné, že v konkrétním území vedle sebe může existovat větší počet organizací, jejichž posláním je podpora regionálního rozvoje. V našem prostředí se jedná např. o dobrovolná sdružení obcí, místní akční skupiny, metropolitní regiony, destinační managementy a podobné organizace. Je to přirozené, neboť tyto organizace mají často odlišná poslání a úkoly. Některé fungují a jsou aktivní, jiné spíše přežívají a nevyvíjejí žádnou činnost.

Chtějí-li iniciátoři založit novou organizaci, tak by se nejdříve měli zabývat otázkou, co bude jejím posláním, resp. jaké úkoly a cíle by měla plnit? Její činnost je nutné vyprofilovat tak, aby se zamezilo nežádoucí konkurenci s již existujícími organizacemi.

Mnozí představitelé územní samosprávy kritizují, a výzkum meziobecní spolupráce v České republice (2015) to potvrdil, že systém organizací na podporu regionálního rozvoje je příliš roztržštěný a že by bylo nejlepší (racionálnější), kdyby existovala pouze jedna organizace pro celý region, vymezená např. jako správní obvod obcí s rozšířenou působností. Implementace takového přístupu by vyžadovala nařídit ho ze shora. Porušil by se tím ale základní princip, na němž výstavba organizací územní a meziobecní spolupráce stojí, totiž dobrovolnost členství. Výsledky zmíněného výzkumu ukazují, že zhruba v polovině ORP si regionální aktéři dokáží takovou spolupráci představit a podporují ji. V druhé polovině je většinou situace odlišná, existuje tam tradiční rivalita mezi obcemi a

městy, etablovaly se tam již jiné organizace, takže spolupráce na platformě ORP je v současnosti více či méně odmítaná.

4. Volba právní formy

Je-li definován účel organizace, jsou tím automaticky dána východiska pro nalezení nejvhodnější právní a organizační formy. Rozhodnutí o právní formě organizace by mělo vycházet z uplatnění principu účelnosti. Právní forma organizace se může během času změnit, pokud se změní rámcové podmínky nebo její úkoly. Cíle a úkoly organizace by se v žádném případě neměly přizpůsobovat právní formě, jak již bylo uvedeno.

Po volbě právní formy by se pozornost iniciátorů měla upřít k otázkám vnitřní organizační struktury.

Volba právní formy závisí na rozvojové perspektivě zakládané organizace. Iniciátoři nebo zřizovatelé organizace by přitom měli vzít v úvahu následující otázky.

Klíčové otázky související s volbou právní formy organizace

- Za jakým účelem se nově vznikající organizace vytváří?
- Nemůže tento účel nebo úkoly plnit jiná, již existující organizace? Projevuje případně taková organizace zájem a má potřebné kapacity?
- Kdo má mít v nově vznikající organizaci rozhodovací kompetence?
- Z jakých zdrojů a v jakém rozsahu bude vznikající organizace financována? V jakém míře lze umožnit osobní a majetková spoluúčast?
- Má vznikající organizace sledovat ziskové (ekonomické) nebo obecně-prospěšné cíle? Jaké možnosti v této souvislosti nabízejí veřejnoprávní a soukromoprávní formy organizace?
- Bude vznikající organizace pomáhat spíše ostatním (nositelům projektů) nebo bude realizovat hlavně vlastní projekty?

Zřizovatelům organizací se nabízí různé právní formy, jejich přehled uvádíme na následující stránce. Pokud se nejedná o vytvoření svazku obcí podle zákona o obcích, tak lze doporučit, aby byl k výběru vhodné právní formy, „šité na míru potřebám regionu“, přizván právní konzultant.

Vhodná forma organizace by měla být předmětem široké diskuse. Podle cílového zaměření a stupně institucionalizace přicházejí v úvahu jak veřejnoprávní, tak soukromoprávní organizační formy, včetně partnerství soukromého a veřejného sektoru. Z hlediska široké participace různých veřejných a soukromých aktérů (včetně majetkové účasti) vykazují zpravidla soukromoprávní formy organizace lepší výsledky, než veřejnoprávní koordinační modely.

Výhody a nevýhody vybraných právních forem územní a meziobecní spolupráce

právní forma	výhody	Nevýhody
diskusní skupiny, neformální (informační) sítě	• žádné formální postupy, žádná institucionalizace, • možnost založení bez velkých výdajů • otevřený přístup je příslibem široké participace a otevřenosti různým idejím a řešením • podpora neformálních (informačních) sítí • velká míra motivace členů	• právní nezpůsobilost • slabá prosazovací síla • žádné možnosti podpory • zdoluhavé dosažení konsensu • nejasná rozhodovací struktura
občanské sdružení	• možnost rychlého a levného založení • možnost propojení aktivních a pasivních aktérů • velká organizační volnost • rozhodování s jasnou řídící a rozhodovací strukturou, • politická nezávislost • dobrý přístup k podpůrným prostředkům	• dobrovolnost účasti • možnosti financování jsou poměrně omezené • omezené obchodní/ podnikatelské možnosti
obecně prospěšná společnost	• minimální náklady na založení • možnost rychlého startu	• nebezpečí převahy zájmů zřizovatele organizace • omezené možnosti participace
zájmové sdružení právnických osob	• dobrá akceschopnost • možnost vložení veřejného i soukromého kapitálu • vysoká rozhodovací „volnost“ v závislosti na struktuře společníků • volnost jednání vedení organizace • relativně nízké počáteční náklady	• obtížné usměrňování organizace při malém podílu veřejných organizací • neochota politiků vstupovat do takovýchto organizací
společnost s ručením omezeným	• vysoká akceschopnost • možnost využívat veřejný i soukromý kapitál • omezené ručení • volnost tržního/ obchodního rozhodování • povinnost vkladu kapitálu	• nutný počáteční kapitál • povinnost bilance, vyšší správní a daňové zatížení • založení je spojeno s vyššími výdaji, např. na zapsání do obchodního rejstříku • možnost participace je omezená
dobrovolné sdružení obcí (DSO)	• osvědčená forma komunální spolupráce • přístup k podpůrným programům • možnost zřízení profesionálního vedení organizace • možnost relativně rychlého založení • přístup k podpůrným programům • snadnější dosažení politické akceptace	• možnost participace pouze obcí • menší pole působnosti pro tvůrčí nápady • méně flexibilní rozhodovací struktury • malá akceptace u soukromých aktérů

V konkrétních případech rozhodování lze doporučit, aby se při zvažování výhod a nevýhod jednotlivých právních forem použila hodnotící matice. V následující tabulce jsou uvedena možná kritéria hodnocení.

- širší Žádoucí participace: veřejný sektor, soukromé domácnosti, podnikatelé, sdružení/ asociace atd.
- administrativní a finanční náklady na založení a provoz organizace
- hlavní účel organizace (veřejné blaho nebo dosahování zisku?)
- akceschopnost/ flexibilita jednání
- možnosti získání finančních prostředků
- potenciální politická podpora

Při výběru právní formy se doporučuje využít poradenství nabízené Svazem měst a obcí ČR. Při vlastních zakládání organizace pak pomoc profesionálního právníka.

5. Organizační výstavba

Aby bylo zajištěno optimální fungování organizace územní/ meziobecní spolupráce, tak se v praxi osvědčilo vymezení následujících čtyř organizačních rovin, které jsou v níže uvedené schránce.

- **účastnická rovina (členská základna)** - by měla umožňovat širokou participaci všech účastníků (nejlépe jak z veřejného, tak soukromého sektoru)
- **rozhodovací rovina (valná hromada)** - zodpovědná za strategické směřování organizace a za zajištění finančních prostředků, důležitých pro chod organizace
- **výkonná rovina (výkonná rada a regionální manažeři s jejich sekretariátem)** - aby regionální manažer vnímal komplexitu svých úkolů, musí mít odpovídající pravomoci/ kompetence; zřizovatelé musí zajistit, aby měl volný prostor pro jednání; soukromoprávní formy organizace, jak ukazují zahraniční zkušenosti, umožňují lepší motivaci pracovníků, než veřejnoprávní formy.
- **kontrolní rovina (dozorčí rada)** – která kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy, plnění usnesení valné hromady a výkonné rady, kontroluje plnění úkolů, provádí kontrolu hospodaření apod.)

Předmětem zakladatelské smlouvy o vytvoření organizace územní/ meziobecní spolupráce, resp. stanov organizace, by mělo být vymezení:

1. členství a členských poměrů (kdo může nebo nemůže být členem, jak členství vzniká a zaniká, jaká jsou práva a povinnosti členů a jaké existují vztahy mezi členem a organizací)
2. orgánů organizace a způsob jejich jednání. Konkrétně se jedná o tyto orgány:
 - valná hromada
 - výkonná rada
 - dozorčí rada
 - pozice regionálního manažera

Součástí zakladatelské smlouvy nebo stanov organizace by měl být také jednací řád. Jeho vytvoření se doporučuje v případě větších organizací, (10 a více zaměstnanců), u nichž je zapotřebí jednoznačně vymezit pravomoci/ kompetence jednotlivých pracovníků. V případě malých organizací většinou stačí vymezení pozice regionálního manažera ve stanovách.

V případě větších organizací anebo těch, které se snaží uplatňovat participativní přístup, se také doporučuje vytvoření stálých pracovních skupin. V praxi se přitom osvědčilo nevytvářet více jak 3-4 trvalé pracovní skupiny. Větší počet pracovních skupin neúměrně zvyšuje náklady na získávání informací a koordinaci, a často také prodlužuje jednání. Pro přípravu klíčových projektů se doporučuje vznik dočasných pracovních skupin, jejichž cílem je příprava a prosazení rozvojových opatření/projektů.

Tvorba pracovních skupin a jejich personální obsazení, by mělo vycházet především z hlavních cílů a úkolů organizace. Optimální počet členů pracovních skupin je 8 až 15 osob. Členy by měli být zástupci různých oblastí společenského života, nejenom politici a úředníci, ale také zástupci občanského a podnikatelského sektoru.

6. Finanční zajištění

Organizace územní a meziobecní spolupráce se mohou úspěšně a udržitelně rozvíjet pouze za podmínky, že mají zajištěno minimálně střednědobé financování. Financování těchto organizací je proto otázkou jejich kapacity, organizační formy a ochoty zúčastněných aktérů řešit společné problémy.

Hned na začátku je zapotřebí říci, že financování organizací územní a meziobecní spolupráce se ve většině případů neobejde bez získání (akvizice) podpůrných prostředků. Přesto ani dostatek finančních prostředků nemusí být zárukou jejich úspěšnosti. Sebeštědřejší dotační programy nejsou zázračným lékem, jak jednorázově odstranit rozvojové zaostání strukturálně slabších oblastí.

Velmi důležité je, aby se co nejvíce partnerů a podporovatelů nadchlo pro společnou rozvojovou strategii a společnými silami jí dokázali transformovat do podoby financovatelných rozvojových projektů. Toho dosáhnout není jednoduché. Získat veřejnost pro rozvojovou strategii totiž není tak obtížné, jako získat finanční prostředky na její uskutečňování. Jedná se o činnost, která vyžaduje od projektových manažerů značnou kreativitu, neboť je většinou nutné spojovat zdroje z více podpůrných programů a často také zajistit vícezdrojové spolufinancování.

Praktické zkušenosti ukazují, že organizace, které řeší větší počet a širší spektrum projektů zpravidla nemají takové finanční problémy jako organizace, které se spoléhají pouze na jeden projekt. Čím více užítka přinášejí realizované projekty, tím jsou aktéři zpravidla ochotnější takové či podobné projekty podporovat a spolufinancovat. Týká se to například oblasti cestovního ruchu. Také v případě, když na projektové činnosti participuje více aktérů, lze snáze nalézt finanční prostředky na spolufinancování, než v případě malého počtu partnerů.

Jak české, tak i zahraniční zkušenosti ukazují, že při financování organizací územní a meziobecní spolupráce nelze spoléhat pouze na dotační programy ze strukturálních fondů EU. Ty většinou nedokáží pokrýt veškeré organizační (režijní) náklady související s každodenním chodem organizace. Proto se doporučuje, aby náklady na chod organizace (pronájem, elektrická energie, teplo, platy klíčových zaměstnanců, cestovné, náklady, spotřební materiál, vybrané služby) a na realizaci projektů byly plánovány (rozpočtovány) odděleně, přičemž zahraniční zkušenosti ukazují, že

minimálně 20% rozpočtových příjmů by měly činit vlastní finanční zdroje (členské příspěvky a příjmy z výdělečné činnosti).

Při plánování nákladů na chod organizace lze použít následující vzorovou kalkulaci.

Vzorová kalkulace nákladů organizace územní/ meziobecní spolupráce

	Kalkulované náklady	
osobní náklady	3 regionální manažeři (400 tis. Kč rok) 1 technický spolupracovník (250 tis. Kč/ rok)	1 450 000,- Kč
vybavení kanceláře, výpočetní technika apod.	50 tis. Kč/ rok	50 000,- Kč
věcné náklady: nájemné, telefon, kopírování, poštovné, vedení účetnictví, daňový poradce apod.	podle úrovně nájemného, resp. využívání kancelářských prostorů; většinou 10-15% z osobních nákladů	200 000,- Kč
cestovní náklady	podle velikosti oblasti; cca 50 až 100 tisíc/ rok	100 000,- Kč
Součet		1 800 000,- Kč

Nejpozději v okamžiku schvalování rozvojové strategie je zapotřebí řešit otázku vlastních finančních zdrojů, resp. zajištění finanční spoluúčasti u připravovaných projektů. Při specifikaci zdrojů na spolufinancování se většinou rozpočítávají podle toho, jaký užitek přinášejí jednotlivým aktérům.

I v zemích, kde existují relativně šetřivé a diverzifikované zdroje financování, se musí regiony snažit získávat vlastní finanční prostředky na spolufinancování projektů (výše veřejné podpory se ve vyspělých zemích často pohybuje kolem 50 %). Nic nezvyšuje vlastní iniciativu, a v konečném důsledku úspěšnost organizací územní/ meziobecní spolupráce, než použití vlastních prostředků.

V této souvislosti několik doporučení vztahujících se k financování organizací územní/ meziobecní spolupráce a jejich činností:

- Členové organizace by měli být od založení organizace neustále přesvědčováni o tom, že regionální rozvoj vyžaduje osobní a finanční angažovanost regionálních aktérů. Bez spoluúčasti regionálních aktérů nebude většina opatření na podporu regionálního rozvoje realizovatelná.
- Řada klíčových projektů se z finančního hlediska nedá realizovat jinak, než že se rozdělí na menší projekty, neboť z každého dotačního programu se většinou dá financovat pouze něco (na něco lze prostředky využít, na něco nelze). Přizpůsobování projektů podpůrným programům je dnes běžnou záležitostí. Vyžaduje to ovšem značnou kreativitu projektových manažerů.
- Pokud vlastní a podpůrné prostředky na realizaci projektů nestačí, je nutné hledat další zdroje financování. Nabízí se především různé formy sponzoringu. Přestože téma sponzoringu v regionálním rozvoji hraje spíše okrajovou roli, přesto je zapotřebí se o něj alespoň pokoušet. Zvláště v případě malých projektů se sponzoři hledají relativně snadno. Zkušenosti také ukazují, že se snáze hledají finanční prostředky na projekty, které nesou označení „inovativní“ nebo „pilotní“. Sponzoring přitom nemusí mít pouze finanční charakter. Může se jednat o zapůjčení lidí, techniky, prostorů apod. Podnikatelům je při žádosti o sponzorský příspěvek vždy zapotřebí učinit zajímavou nabídku. Nelze očekávat, že podnikatel bude s regionálním manažerem hledat oblast, kde by mohl pomoci.

Potenciální zdroje financování organizací územní/ meziobecní spolupráce

Zdroje	příklady
členské příspěvky	pevné částky pro obce a další aktéry, diferencované podle počtu obyvatel obcí, neziskovém/ ziskovém charakteru organizací apod.
příspěvky obcí na spolufinancování projektů	rozpočítané podíly na nákladech jednotlivých projektů podle různých kritérií: počet obyvatel obcí, finanční síla obcí, užítku z projektu, např. délka kanalizace, příspěvky na zabezpečení některých služeb
vlastní hospodářská činnost	honoráře za speciální poradenskou činnost, za úspěšně zpracované projekty, odměny za řešerše, převzetí výkonů projektového managementu nebo pomoc s administrováním dotačních prostředků apod.
poplatky za licence	poplatky za využití obchodních značek (regionální značka – logo apod.) a za jiná uživatelská práva
sponzoring	konkrétní podpora od bank, regionálních podniků apod.
příspěvky od úřadů práce	např. podpora tvorby pracovních míst pro hůře uplatnitelné (např. chráněné dílny)
veřejné podpůrné prostředky	EU, Česká republika, kraje apod.

Praxe ukazuje, že úspěšný regionální rozvoj je dnes záležitostí veřejno-soukromého partnerství. Vzhledem ke strukturálním deficitům mnoha regionů jsou proto na regionální aktéry kladeny vysoké požadavky. Jednoduchý a zaručený model podpory a financování organizací územní a meziobecní spolupráce neexistuje. I když se v mnohých zemích volá po nových modelech financování meziobecní spolupráce, stále se nepodařilo nalézt.

Čerpání finančních prostředků musí být nejenom efektivní, ale také transparentní. Za tímto účelem je zapotřebí sledovat a vykazovat, kolik času věnují pracovníci organizace jednotlivým činnostem. Důležité je také vést a zveřejňovat projektovou dokumentaci. V neposlední řadě je nutné předkládat pravidelné výroční zprávy, kde otázce financování bude věnována významná pozornost, včetně průkaznosti personálních nákladů. Je to důležité také z hlediska samohodnocení a samořízení organizace.

Použité zdroje a užitek z nich by měly být územně spravedlivě rozděleny. Projekty by měly být plánovány tak, aby přinášely užitek pokud možno celému regionu. V případě lokálně vázaných projektů je nutné vytvořit vyvážené rozdělení projektových stanovišť. Velký význam je zapotřebí věnovat prioritám a jejich náležitým zdůvodněním.

7. Územní působnost organizace

Pro organizace územní a meziobecní spolupráce nejsou dány žádné předem definované územní jednotky. Žádné optimální vymezení územní působnosti takových organizací neexistuje, neboť v konkrétních regionech většinou panují zcela odlišné rámcové podmínky (systém fungování veřejné správy, politické poměry, tradiční rivalita obcí a měst, hospodářská konkurence, rozdíly v rozvoji jednotlivých obcí, měst a mikroregionů apod.). Kromě toho územní působnost či optimální územní velikost těchto organizací bezprostředně souvisí s předmětnou činností (regionální marketing, dopravní opatření nebo dotační management). Proto platí, že územní působnost je dána hlavně místními poměry a charakterem činnosti, o níž se jedná.

V duchu evropské představy o posilování konkurenční schopnosti regionů by se mělo jednat o co možná největší územní celky, které dokáží soutěžit v globálním měřítku. Proti tomu stojí představa o organizační akceschopnosti, subsidiaritě (blízkost problémům) a participaci co možná největšího počtu regionálních aktérů na činnosti organizace. Z tohoto pohledu jsou menší územní jednotky příslibem většího úspěchu, než velké územní jednotky.

V případě velkých regionů (od úrovně krajů výše) totiž vyvstává otázka, do jaké míry se mohou regionální aktéři (obce, města, občané, podnikatelé, neziskové organizace) identifikovat s územím, které je rozsáhlé a často nemá společné problémy. Kdy např. určitá část regionu je např. úspěšná v rozvoji cestovního ruchu a jiná prochází náročnou revitalizací po těžbě nerostných surovin s řadou doprovodných problémů. Na takovém území se velmi obtížně budují struktury dobrovolné spolupráce. Spolupráce je obtížná také v situaci, kdy existuje vnitroregionální rivalita mezi obcemi a městy.

Malým regionům, s nimiž se lidé snáze identifikují, je často vytýkáno, že jsou příliš malé, málo průbojné a z hlediska evropské hospodářské soutěže příliš slabé.

Předností územně malých (mikroregionálních) modelů územní spolupráce je jejich relativně vysoká podpora ze strany aktérů a politická prosaditelnost v rámci většího regionu. Velkoprostorové iniciativy zpravidla vykazují větší vnější průbojnost, jejich regionální podpora je však menší.

V souvislosti s volbou územní působnosti organizací územní a meziobecní spolupráce je zapotřebí vzít v úvahu následující tři klíčové faktory:

- Rámcové podmínky a místní situace. Zvláště iniciátoři nově vznikajících organizací územní a meziobecní spolupráce by měli této otázce věnovat zvýšenou pozornost a prověřit místní situaci. Praxe totiž ukazuje, že vnitroregionální rozdíly, tradiční rivalita mezi obcemi a městy, politická příslušnost vedení obcí nebo rozdílné rozvojové představy v dílčích územích mohou výrazně zhoršovat možnosti mikroregionální spolupráce. V této souvislosti je vhodné uvést, že např. v České republice existuje v některých oblastech averze vůči střediskům ORP, takže se v některých mikroregionech nejedná o nejvhodnější rámec po spolupráci.
- Další aspekt se týká cílů, úkolů a hlavně oblastí působnosti organizací územní a meziobecní spolupráce. Spočívá-li těžiště činnosti v sociální anebo kulturní oblasti, která vyžaduje osobní kontakty, tak je optimální, když partnerství vytvoří několik obcí. Pokud je ale činnost organizace zaměřena na podporu ekonomického rozvoje nebo na regionální marketing, tak je účelné, aby se jednalo o větší území (region), které je schopné generovat potřebné zdroje. Výstavba strategické průmyslové zóny nebo výzkumného centra je těžko realizovatelná v rámci dobrovolného sdružení několika obcí.
- Možnosti financování. S územní působností organizace souvisí také způsob financování, především institucionální financování. Pokud jsou zakladateli organizací města anebo kraje, tak existují zpravidla větší a diferencovanější možnosti financování organizací územní spolupráce.

8. Projektový management – Jak připravovat, vybírat a hodnotit rozvojové projekty?

Tvorba projektů je mnohostranná a náročná činnost. Nejedná se o rutinní záležitost, kterou lze bez problémů standardizovat. Efektivní projektová činnost musí přinášet měřitelné výsledky, přesvědčovat podporovatele a finanční partnery, vytvářet doporučení pro další projekty a pomáhat vytvářet regionální identitu. Organizace územní a meziobecní spolupráce, které nevěnují tvorbě projektů náležitou pozornost, mají většinou problémy s legitimitou.

Základní principy tvorby a výběru rozvojových projektů

- projekty plánovat společně s cílovými skupinami a snažit se, aby jim přinášely konkrétní užítky
- vycházet vždy ze silných a slabých stránek, resp. specifík (zvláštností, jedinečností) regionu
- o připravovaných projektech vždy maximálně informovat veřejnost a vzbudit zájem médií
- plánovat a realizovat takové projekty, které budou impulsem pro další projekty
- plánovat a realizovat takové projekty, které budou podporovat regionální tvorbu hodnot, budou mít vyšší přidanou hodnotu a budou vytvářet multiplikační efekty

V následujících dvou tabulkách uvádí možná kritéria pro hodnocení rozvojových projektů, jejich výběr (v případě, kdy projekty připravují partneři a vedení organizace má provést jejich výběr) a stanovování jejich priorit.

Kritéria pro hodnocení rozvojových projektů

Vysvětlivky: - nesplňuje požadavky, + splňuje požadavky ++ nadprůměrně splňuje požadavky

	-	+	++
Lokalizace, územní dopad			
• lokalizace jednotlivých opatření			
• dopad projektu na celé území			
Kapacita/ tržní potenciál			
• ekonomická realizovatelnost a udržitelnost			
• tržní potenciál			
• řeší projekt problémy cílových skupiny?			
• stupeň inovace			
Konkrétní užítky pro region			
• zaměstnanost			
• regionální tvorba hodnoty			
• zvýšení konkurenceschopnosti (výhoda pro region)			
• sociální soudržnost / identita			
• zodpovědnost k životnímu prostředí (zhodnocení přírodního potenciálu)			
• zlepšení známosti/ image			
Akceptace v regionu (regionální podpora)			
• politika			
• hospodářství			
• občanská společnost			
Strukturální účinky			
• přínos k naplňování cílů (vize)			
• impulsy v regionu (mobilizace aktérů)			
• multiplikační efekty (následné investice)			
• rozvoj spolupráce a tvorba synergických efektů			
Další možná kritéria			
• efektivita			
• zvýšení kvality nabídky			
• udržitelnost akcí			

V situaci, kdy organizace územní nebo meziobecní spolupráce není sama nositelem rozvojového projektu, ale jiný subjekt, a je zapotřebí zjistit kvalitu takto připraveného projektu, tak lze použít následující kritéria pro jeho posouzení.

Kritéria pro posouzení kvality projektových návrhů (podávaných partnery)

- význam projektu pro region (lokalizovaný dílčí projekt nebo kooperační projekt většího počtu obcí/aktérů, pokrývající celý region)
- nositel projektu (známost subjektu a kontakty s ním, jeho know-how a zkušenosti s projektovým managementem)
- motivace předkladatele
- spolehlivost/ důvěryhodnost
- kvalita projektového záměru (detailnost zpracování, pracovní postup a časový plán, práce s veřejností, jistota předpokladů - kvalita datových/ informačních základů)
- finanční realizovatelnost (zajištění financování – vlastní a cizí zdroje, nepřekročitelnost nákladů, načasování, záruky apod.)
- proveditelnost: právní aspekty (povolení apod.), podpora ze strany aktérů (mj. politiků), podpora ze strany veřejné správy (úřadů), dosažení „kritické masy“, odsouhlasení napříč jednotlivými zájmovými skupinami
- další kritéria: odpovídá projekt profilu silných a slabých stránek regionu? vzniknout prostřednictvím spolupráce další synergické efekty?

9. Nastavení monitorovacího a evaluačního systému

Monitorováním se rozumí stálé a pečlivé pozorování, zkoumání a kontrola určité situace nebo skutečnosti. V našem případě činnosti organizací územní a meziobecní spolupráce.

Monitorovací a evaluační (hodnotící) systém musí být vytvořen takovým způsobem, aby regionálním aktérům poskytoval potřebné informace pro rozhodování.

Monitoring a evaluace se týkat jak rozvojových projektů (rozvojové strategie jako celku), tak činnosti pracovních skupin a chodu celé organizace.

V případě organizací meziobecní spolupráce se jedná především o postižení dvou základních úhlů pohledu:

- postižení úspěchů regionu v rámci meziregionálního srovnávání = benchmarking
- postižení úspěšnosti organizace a jejích přínosů k rozvoji regionu – jedná se o hodnocení směrem dovnitř, do regionu = sebehodnocení

Benchmarking

Benchmarking je analytickým nástrojem, podporujícím konkurenceschopnost ve smyslu kontinuálního srovnávání produktů, služeb, postupů atd. s cílem zjištění rozdílů ve výkonech srovnávaných organizací. Cílem je tedy zjišťování příčin konkurenčních nevýhod a konečně také jejich odstraňování a zvyšování výkonnosti organizací.

Přeneseno do oblasti organizací územní a meziobecní spolupráce to znamená srovnání projektů, služeb a procesů s ostatními podobnými organizacemi, ale také učení se z vlastních zkušeností a zkušeností jiných. Přitom samozřejmě nejde o kopírování hotových řešení, ale o pomoc

rozpoznat vlastní problémy, seznámit se s jejich řešením v jiných regionech a taková řešení se pak snažit (kreativně) přizpůsobit podmínkám vlastního regionu. Ze srovnání s jinými regiony by mohla např. vyvstat otázka, jak se vytvářejí projektová partnerství, která se sama organizují anebo jak lze optimalizovat tok informací mezi tematickými pracovními skupinami. Pro benchmarking lze v tomto případě použít různé nástroje, zvláště:

- bilanční konference a semináře
- databáze (např. databáze strategií) viz např. <http://databaze-strategie.cz/>
- výměna zkušeností s kolegy z podobných organizací

Sebehodnocení

Sebehodnocení je v oblasti veřejné správy relativně málo rozšířené, neboť se často vnímá jako kontrola, a proto se jí lidé obávají. Evaluace není kontrolou v hierarchickém slova smyslu, ale pouze poskytováním informací důležitých pro rozhodování. Otázce evaluace je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost, neboť organizace územní/ meziobecní spolupráce:

- jsou většinou otevřené nových aktérům a tématům, takže jejich úkoly a cíle podléhají permanentním změnám,
- využívají veřejné finanční zdroje, takže je zapotřebí neustále kontrolovat efektivitu a hospodárnost jejich použití,
- stále větší pozornost se věnuje účinnosti realizovaných projektů a jejich výstupům a dopadům,
- pro další rozvoj znalostních sítí jsou zapotřebí informace o efektivitě procesního řízení.

Praxe ukazuje, že evaluace činnosti probíhá v organizacích územní/ meziobecní spolupráce v zahraničí většinou každý rok, před sepsáním výroční zprávy. Většinou je uspořádána regionální konference, na níž jsou prezentovány úspěchy a neúspěchy organizace v minulém roce a také výsledky evaluačního výzkumu, kterého se účastní všichni významní regionální aktéři, kteří jsou vyzváni k tomu, aby zhodnotili činnost organizace. Většinou organizaci hodnotí podle předem dohodnutých kritérií jako ve škole (od 1 – plně souhlasím, do 5 – zásadně nesouhlasím) anebo mohou připojit slovní hodnocení či poznámku. Hodnocení probíhá buď adresně, nebo anonymně.

Na základě výzkumu meziobecní spolupráce (viz příloha 1) byl ve spolupráci s dobrovolným sdružením obcí Mariánskolázeňsko vytvořen následující hodnotící systém organizací územní/meziobecní spolupráce, který lze upravit podle místních podmínek (vybrat pouze některé aspekty, zjednodušit hodnocení na ano/ ne a podobně).

**Evaluační kritéria pro komplexní hodnocení činnosti
organizací územní/ meziobecní spolupráce**

1. ZAPOJENÍ A PARTICIPACE REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ					
	1	2	3	4	5
1.1 Do rozhodování organizace jsou zapojeni političtí představitelé					
• neformální informační a konzultační schůzky s politickými představiteli se konají často					
• existují pravidelná setkání řídicí skupiny organizace					
• místní a regionální politici se angažují ve prospěch organizace					
1.2 Regionální sdružení, neziskové organizace a zájmové skupiny (včetně soukromých osob) jsou dostatečně zapojeni do činnosti organizace					
• zástupci zájmových skupin mají možnost vyjadřovat se k činnosti organizace					
• participace zájmových skupin je všeobecně vnímána jako důležitá					
1.3 Soukromí podnikatelé jsou odpovídajícím způsobem zapojeni do činnosti organizace					
• podnikatelům/ firmám je nabízen konkrétní užitek z připravovaných a realizovaných opatření/ projektů					
• soukromí podnikatelé jsou integrováni do organizační struktury					
• připravovaných a realizovaných projektů se mohou účastnit podniky a podnikatelé všech oborů a velikostních kategorií					
• podniky participují na projektech jak personálně, tak finančně či materiálově					
• spolupráce s podniky a podnikateli se zlepšuje					
1.4 Existuje tlak problémů a potenciál (kapacita) jejich společného řešení					
1.5 Existuje minimálně jeden podporovatel, který:					
• sdružuje regionální aktéry, („integrující osoba“)					
• rozhodujícím způsobem organizaci myšlenkově „táhne“, předkládá vize, návrhy („tažný kůň“)					
• významným způsobem navržená opatření/ projekty podporuje („lodivod“)					
1.6 Na rozhodování se podílí nejenom racionálně uvažující lidé, ale i vizionáři a kreativci, kteří přemýšlí průřezově					
2. ORGANIZACE, JEJÍ ÚKOLY A CÍLE					
2.1 Můžeme navázat na činnost institucí a organizací, které již v regionu existují? Nové struktury bychom měli vytvářet pouze v případě, že jsou nezbytné a nikdo jiný se danou činností nezabývá					
2.2 Forma organizace je účelná s ohledem na:					
• široké možnosti participace					
• možnost ovlivňovat přípravu a realizaci projektů ze strany dotčených subjektů					
• jasné a transparentní způsoby rozhodování					
• legitimitu organizace (prosazování veřejného zájmu)					
2.3 Principy rozhodování odpovídají poslání organizace a jejím cílům					
• zásadní rozhodnutí jsou přijímána konsensuálně					
• rozhodnutí o poslání organizace, cílech, organizační struktuře apod. jsou přijímána podle principu jednomyslnosti					
2.4 Rozhodovací proces je efektivní, flexibilní a podnětný (vytváří impulsy)					
• diskuse a schvalování přinášejí výsledky					
• rozhodovací postupy jsou transparentní, otevřené stávajícím i novým účastníkům, flexibilně se přizpůsobují změnám prostředí					
• odpovědnost je jasně vymezena a organizačním řádem upravena					
2.5 Klíčoví aktéři sdílejí společné cíle, odpovídající společným potřebám					
• stanovené cíle jsou realizovatelné (existují zdroje a kapacity pro jejich realizaci)					
• cíle jsou jasné operacionalizovány a stanoveny tak, aby byly ověřitelné (měřitelné, kontrolovatelné), existují jasné dané milníky					
• cíle jsou komunikovány a schvalovány za účasti všech nositelů rozhodnutí					

2.6 Probíhá systematický monitoring a evaluace rozvojových strategií a opatření/ projektů					
• funguje systém operativního projektového plánování, který dokáže reagovat na měnící se podmínky makroprostředí regionu					
• cíle, strategie a opatření/ projekty podléhají pravidelné evaluaci					
3. ZDROJE A FINANCOVÁNÍ					
3.1 Existují dostatečné personální zdroje					
• existuje dostatečný počet pracovníků zabývajících se projektovým managementem a managementem sítí (regionální manažerů)					
• vznikají další pracovní místa financovaná prostřednictvím realizace projektů					
• pracovní místa v organizaci jsou atraktivní (pracovníci mají jistotu práce, existuje efektivní motivační a pobídkový systém, zvyšující jejich výkonnost)					
3.2 Je zajištěno základní financování organizace					
• existují přísliby financování minimálně na několik let dopředu					
• existují možnosti, jak dosáhnout vyššího podílu samofinancování (vlastního kapitálu)					
• samofinancování stojí na široké bázi (členské příspěvky atd.)					
• existují možnosti snižování fixních nákladů (např. provoz kanceláře)					
3.3 Použití lidských a finančních zdrojů je transparentní					
• existující zdroje jsou známy a transparentně používány					
• činnost a projekty jsou dokumentovány a zprávy zveřejňovány					
• výroční zprávy jsou pravidelně zpracovány a publikovány					
3.4 Použití zdrojů a jejich užitků je územně spravedlivé					
• připravované a realizované projekty přinášejí prospěch pokud možno celému regionu					
• prostorové rozdělení projektů je vyvážené					
• obsahové a prostorové použití zdrojů je všemi akceptováno					
• existující priority jsou dostatečně zdůvodněny					
4. PROJEKTOVÉ PLÁNOVÁNÍ					
4.1 Projektové plánování probíhá za účasti cílových skupin					
• cílové skupiny mají z navrhovaných projektů konkrétní užitek					
• vznikají win-win situace, přinášející prospěch všem					
• vznikají projektová partnerství a projektové kooperace					
4.2 Projekty jsou vybírány v závislosti na silných a slabých stránkách regionu					
4.3 Projekty vznikají přehledně					
• je jednoznačně určena zodpovědnost za přípravu a realizaci projektů					
• v případě rozsáhlých projektů existují jasné organizační (pomocné) struktury					
• jsou určeny milníky, které umožňují pravidelné ověřování dosaženého pokroku u projektů					
4.4 V projektech jsou zhodnocovány regionální jedinečnosti a zvláštnosti					
• jsou podporovány regionálně jedinečné zdroje a schopnosti					
• trvalá péče je věnována kulturním a podnikatelským tradicím a kulturně-historickým objektům					
• regionální jedinečnosti a zvláštnosti hrají významnou roli v rámci profilace regionu a jeho marketingu					
4.5 K financování projektů jsou využívány jak vnitřní, tak externí zdroje					
• daří se získávat finanční prostředky z evropských, národních krajských podpůrných programů					
• projekty jsou financovány také z neveřejných zdrojů					
5. DOPADY PROJEKTŮ					
5.1 Projekty mají dopad na rozvoj regionu					
• dosahuje se hmatatelných realizačních úspěchů					
• daří se aktivizovat zájem médií o dosažené úspěchy					
• občané jsou o činnosti organizace informováni a získávání ke spolupráci					

5.2 Realizované projekty vytvářejí impulsy/ náměty pro vznik dalších projektů					
• vytvářejí se a realizují další (vyvolané) projekty					
• projekty se přenášejí do jiných/ ostatních částí regionu nebo se obsahově rozšiřují (nabalují se na ně další, vytváří se prostor pro vznik dalších p.)					
• kooperační partneři a příjemci (=potencionální kooperační partneři) jsou mezi sebou silně propojeni (networking)					
5.3 Realizované projekty přispívají k regionálnímu rozvoji tím, že zvyšují regionální přidanou hodnotu a přispívají k tvorbě regionálního řetězce hodnot (multiplikační efekty)					
• zvyšuje se efektivita využívaných regionálních zdrojů					
• objevily se nové zdroje příjmů					
• vytvářejí se pracovní místa pro kvalifikovanou pracovní sílu					
• stupeň známosti regionu se zvyšuje a podporuje poptávku po regionálních produktech a výkonech					
5.4 Projekty jsou ekonomicky udržitelné i po skončení veřejné podpory					
6. SÍŤOVÁNÍ (NETWORKING)					
6.1 Organizace hraje roli zprostředkovatele regionálních potřeb a zájmů					
6.2 Organizace hraje roli koordinátora mezi regionálními aktéry					
6.3 Organizace hraje roli katalyzátoru regionálních rozvojových procesů - poskytuje myšlenky, inovace, iniciuje vznik inovativních projektů apod.					
6.4 Organizace podporuje vznik funkčních, vnitrosektorových a mezisektorových sítí					
6.5 Organizace věnuje velkou pozornost síťování regionálních aktérů (networkingu)					
• dochází k výměně informací a zkušeností mezi regionálními aktéry					
• dochází k výměně informací a zkušeností s ostatními regiony (účast na bilančních konferencích, odborných konferencích a veletrzích apod.)					
• existují dobré kontakty na podobné organizace doma i v zahraničí					
• existují nadregionální, přeshraniční nebo nadnárodní projektové kooperace					
7. TVORBA ZNALOSTÍ A PODPORA INOVACÍ					
7.1 Organizace přispívá k tvorbě regionální znalostní základny (báze)					
• existuje dobrá komunikace s relevantními úřady a organizacemi, s nimiž jsou udržovány kontakty (pravidelné informování o činnosti apod.)					
• nositelům projektů jsou zprostředkovány odborné kontakty					
• pro tvorbu projektů jsou získány odborné znalosti					
7.2 Organizace přispívá k tvorbě klastrů, kompetenčních center apod.					
7.3 Organizace podporuje vznik a transfer inovací (produktových, technických, organizačních, sociálních)					
• systematicky je podporován dialog mezi podniky					
• inovace jsou odměňovány soutěžními prémie/ cenami					
• organizace přispívá k odstraňování inovačních bariér v podnicích (např. v oblasti kvalifikace)					
8. OKOLÍ A POSTAVENÍ REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ					
8.1 Regionální aktéři organizaci dlouhodobě akceptují, podporují a snaží se s ní spolupracovat					
8.2 Daří se zohledňovat specifické zájmy obcí a překonávat konkurenci mezi nimi					
• vznikají a realizují se projekty, které přesahují rámec jednotlivých obcí					
• rozvíjí se dlouhodobá meziobecní spolupráce					
• spolupráce se rozvíjí i přes konkurenční podmínky					
8.3 Organizace komunikuje a rozvíjí kontakty se všemi významnými regionálními aktéry					
• „chemie“ mezi klíčovými aktéry je stejná					
• mezi aktéry existuje vzájemná důvěra					

• mezi aktéry existuje dobrý tok informací					
8.4 Existuje silná regionální identita (vč. podnikatelů)					
• existuje společné sdílení problémů i snaha jejich společného řešení					
• regionální jedinečnosti a zvláštnosti jsou využívány k posílení regionální identity					
8.5 V regionu zakořenilo průřezové myšlení (napříč jednotlivými sektory) a cíleně se vyhledávají synergické efekty					
8.6 Aktéři jsou odhodláni učit se od sebe navzájem. Vytvořila se regionální kultura učení					

Popis uplatnění metodiky

Tato příručka vychází z praktických poznatků a byla zpracována pro potřeby praxe. Jak již bylo uvedeno, nabízí metodicky postup, jak zakládat a řídit (rozvíjet) organizace meziobecní a územní spolupráce. Identifikuje klíčová rozhodnutí a nabízí alternativní možnosti řešení (viz např. volba optimální právní formy a výhody a nevýhody jednotlivých právních forem). V praxi je totiž nutné každou metodiku přizpůsobit místním/ regionálním podmínkám.

Jak bylo uvedeno již v úvodu, metodiku tvoří devět kapitol – devět klíčových rozhodnutí, jejichž pořadí vyjadřuje posloupnost kroků, které se týkají založení a rozvoje organizací územní a meziobecní spolupráce.

Smysluplnost a aplikovatelnost metodiky byla pilotně ověřena na příkladu Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko (viz příloha – vzorový příklad), který se také smluvně zavázal k jejímu dalšímu použití.

Metodika, včetně dalších studií, které posloužily autorům k její tvorbě, je volně k dispozici všem, kteří projeví zájem. Lze ji nalézt na webových stránkách Střediska pro výzkum regionálního rozvoje Západočeské univerzity v Plzni (www.svr.zcu.cz) nebo požádat jejího hlavního autora k zaslání. V případě potřeby jsou autoři připraveni danou problematiku se zájemci konzultovat anebo pomáhat s její praktickou aplikací.

Je určena všem, kteří se zabývají otázkami, jak zefektivnit strategické plánování a meziobecní spolupráci na mikroregionální úrovni. Jejími uživateli budou především iniciátoři, statutární zástupci a manažeři takových organizací, jako jsou dobrovolné svazky obcí, místní akční skupiny, metropolitní regiony a podobně. Metodická příručka je učená přemýšlivým lidem, kteří si nemyslí, že existuje jediná cesta k úspěchu a kteří hledají inspiraci pro svoji práci.

Shrnutí: Konkrétní postup založení dobrovolného svazku obcí podle zákona o obcích – nejčastější právní formy meziobecní spolupráce

Vznik a činnost dobrovolných svazků obcí se řídí zejména těmito **právními předpisy**:

- Založení svazku, právní osobnost svazku, předmět činnosti, stanovy - §§ 49 až 53 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o obcích“)
- Zrušení svazku - §§ 168 – 173 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“), zánik svazku - § 185 občanského zákoníku, likvidace svazku - §§ 187-209 občanského zákoníku.
- Hospodaření svazku - zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Svazek obcí nabývá právní osobnosti zápisem do rejstříku svazků obcí vedeného u krajského úřadu příslušného podle sídla svazku obcí. Do **rejstříku svazků obcí** se zapisuje:

- den vzniku svazku obcí,
- den jeho zrušení s uvedením právního důvodu,
- den jeho zániku,
- název a sídlo svazku obcí,
- identifikační číslo osoby svazku obcí poskytnuté správcem základního registru právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci,
- předmět činnosti svazku obcí,
- orgány, kterými svazek obcí jedná, a jméno, příjmení a adresa bydliště osob vykonávajících jejich působnost spolu s uvedením způsobu, jakým tento orgán svazek obcí zastupuje, a údaje o dni vzniku nebo zániku jejich funkce;

Rejstřík svazků obcí je veřejný rejstřík, přičemž jeho součástí je sbírka listin, v níž jsou uloženy smlouva o vytvoření svazku obcí spolu se stanovami a změny těchto dokumentů. Pro zaregistrování DSO je nutno krajskému úřadu předložit písemný návrh na zápis do registru. K návrhu na zápis do rejstříku svazků obcí se přikládá smlouva o vytvoření svazku obcí spolu se stanovami; součástí této smlouvy nebo stanov je také určení, kdo jsou první členové statutárního orgánu. Návrh podává osoba zmocněná obcemi, které jsou členy svazku obcí. Od okamžiku, kdy je DSO zapsán do rejstříku svazků obcí, může pod vlastním názvem nabývat práva a zavazovat se k povinnostem; v rámci toho může rovněž vlastnit majetek. DSO jako právnická osoba odpovídá svým majetkem za nesplnění svých povinností. Zmocněncem k podání registračního návrhu může být kdokoli, kdo je způsobilý k právním úkonům, např. některý ze zakládajících členů DSO nebo osoba určená k výkonu funkce statutárního orgánu nebo člena statutárního orgánu, též advokát či notář. Osoba, která registrační návrh u krajského úřadu podává, musí doložit, že je k tomu zmocněna.

Smlouvu o vytvoření dobrovolného svazku obcí musí schválit zastupitelstvo každé příslušné obce (§ 84 odst. 2 písm. p) zákona o obcích). V zakladatelské smlouvě obce jako zakladatelé vyjádří

svou vůli DSO založit. Obsah smlouvy není vymezen zákonem o obcích, smlouva však musí splňovat obecné náležitosti, musí tedy obsahovat zejména:

- označení jednotlivých účastníků smlouvy, tj. název jednotlivých zakladatelů, jejich sídlo, IČ,
- uvedení osoby oprávněné jednat jménem zakladatele,
- projev vůle založit DSO,
- název zakládáného svazku, sídlo, předmět činnosti,
- datum a podpisy statutárních zástupců všech zakládajících obcí.

Předmětem činnosti svazku obcí mohou být zejména:

- úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany, veřejného pořádku, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu a péče o zvířata,
- zabezpečování čistoty obce, správy veřejné zeleně a veřejného osvětlení, shromažďování a odvozu komunálních odpadů a jejich nezávadného zpracování, využití nebo zneškodnění, zásobování vodou, odvádění a čištění odpadních vod,
- zavádění, rozšiřování a zdokonalování sítí technického vybavení a systémů veřejné osobní dopravy k zajištění dopravní obslužnosti daného území,
- úkoly v oblasti ochrany ovzduší, úkoly související se zabezpečováním přestavby vytápění nebo ohřevu vody tuhými palivy na využití ekologicky vhodnějších zdrojů tepelné energie v obytných a jiných objektech ve vlastnictví obcí,
- provoz lomů, pískoven a zařízení sloužících k těžbě a úpravě nerostných surovin,
- správa majetku obcí, zejména místních komunikací, lesů, domovního a bytového fondu, sportovních, kulturních zařízení a dalších zařízení spravovaných obcemi.

Jde o výčet demonstrativní, nikoliv taxativní, to znamená, že obce si mohou jako předmět činnosti svazku obcí ujednat i plnění jiných úkolů z oblasti samostatné působnosti obcí, které budou splňovat obecný požadavek účelu ochrany a prosazování jejich společných zájmů.

Přílohou smlouvy o vytvoření svazku obcí jsou jeho **stanovy**, v nichž musí být uvedeno:

- název a sídlo členů svazku obcí,
- název a sídlo svazku obcí a předmět jeho činnosti,
- orgány svazku obcí, způsob jejich ustavování, jejich působnost a způsob jejich rozhodování, včetně určení nejméně tříčlenného orgánu svazku obcí, který schvaluje účetní závěrku svazku obcí sestavenou k rozvahovému dni podle zákona o účetnictví.
- majetek členů svazku obcí, který vkládají do svazku obcí,
- zdroje příjmů svazku obcí,
- práva a povinnosti členů svazku obcí,
- způsob rozdělení zisku a podíl členů na úhradě ztráty svazku obcí,
- podmínky přistoupení ke svazku obcí a vystoupení z něj, včetně vypořádání majetkového podílu,
- obsah a rozsah kontroly svazku obcí obcemi, které svazek obcí vytvořily.

Smlouva o vytvoření DSO včetně stanov se krajskému úřadu předkládá ve dvou vyhotoveních. Obě vyhotovení musí být buď v originále, nebo jedno vyhotovení v originále a jedno v ověřené kopii. Registraci krajský úřad vyznačí na předložených listinách razítkem a jedno vyhotovení vrátí navrhovateli. Usnesení zastupitelstev jednotlivých obcí se předkládá v jednom vyhotovení v originále či ověřené kopii.

K zápisu do registru musí být krajskému úřadu doloženo:

- písemný návrh na zápis do registru,
- usnesení zastupitelstev jednotlivých obcí, kde zastupitelstvo obce rozhodlo o vytvoření svazku obcí či o vstupu do již existujícího svazku a schválilo smlouvu o vytvoření svazku obcí včetně stanov svazku,
- smlouva o vytvoření svazku obcí,
- stanovy,
- doklad o oprávněnosti osob k podpisu zakladatelských dokumentů (zpravidla výpis z usnesení zastupitelstva o volbě starosty),
- orgány, kterými svazek obcí jedná, a jméno, příjmení a adresa bydliště osob vykonávajících jejich působnost spolu s uvedením způsobu, jakým tento orgán svazek obcí zastupuje, a údaje o dni vzniku nebo zániku jejich funkce;
- zmocnění osoby, která je oprávněna podat ke krajskému úřadu návrh na registraci DSO - toto zmocnění může být obsaženo v zakladatelské smlouvě nebo v zápise o ustavující členské schůzi.

Dojde-li ke změně zakladatelských dokumentů, musí být tato změna oznámena krajskému úřadu, aby údaje vedené v rejstříku svazků i v registru osob (viz. § 4 zákona č. 111/2009 Sb. o základních registrech, ve znění pozdějších předpisů) mohly být aktualizovány.

Změna musí proběhnout v souladu s registrovanými stanovami a být krajskému úřadu prokazatelně doložena. Změna zakladatelských dokumentů se krajskému úřadu předkládá ve dvou vyhotoveních - obě vyhotovení buď v originále, nebo jedno vyhotovení v originále a jedno v ověřené kopii. Krajský úřad vyznačí změnu na originálním výtisku změněných zakladatelských dokumentů razítkem a jedno vyhotovení vrátí navrhovateli.

VZOROVÝ PŘÍKLAD

Tvorba strategického partnerství na příkladu Dobrovolného sdružení obcí Mariánskolázeňsko

Tento vzorový příklad je součástí certifikované metodiky „Tvorba strategických partnerství na mikroregionální úrovni“. Jejím úkolem je ukázat smysluplnost a aplikovatelnost této METODIKY v praxi. Byl zpracován na základě rozhovorů s představiteli DSO a velkého množství informací, které jsou volně dostupné na webových stránkách – www.marianskolazensko.org

Součástí tohoto vzorového příkladu je zakladatelská smlouva a stanovy dobrovolného sdružení obcí Mariánskolázeňsko, který obsahuje klíčové principy tvorby strategických partnerství na mikroregionální úrovni, které se uvádějí v METODICE. Autoři této METODIKY svými názory a zkušenostmi participovali na poslední změně stanov.

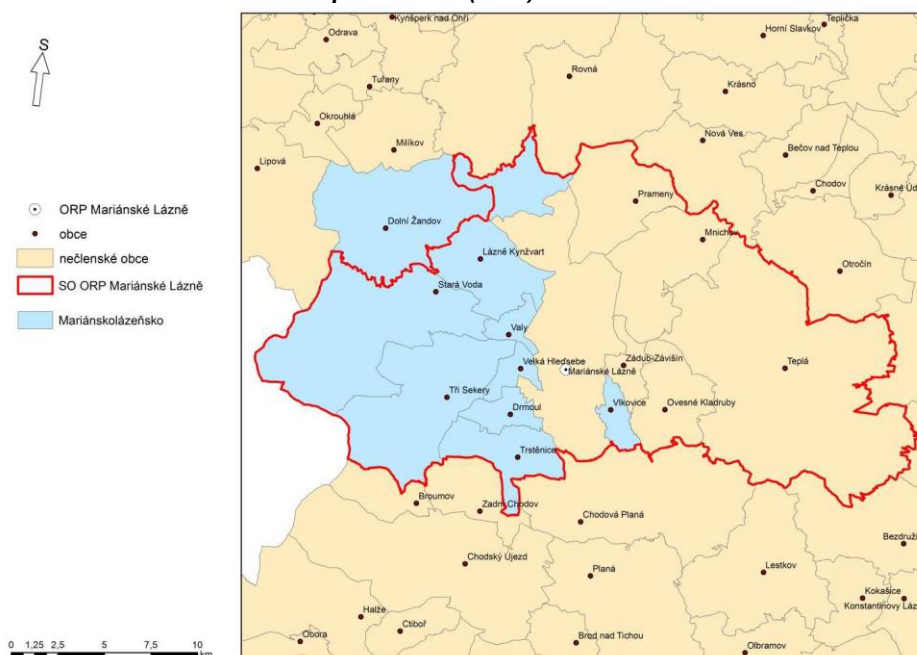
1. Charakteristika dobrovolného svazku

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko leží v Karlovarském kraji (okres Cheb), při státních hranicích s Bavorskem. Dobrovolný svazek dnes tvoří devět obcí: Dolní Žandov, Drmoul, Lázně Kynžvart, Stará Voda, Valy, Velká Hleďsebe, Vlkovice, Tršnice a Tři Sekery. Členské obce patří do správních obvodů obcí s rozšířenou působností Mariánské Lázně a Cheb. Na území Mariánskolázeňska žije cca 8,1 tisíc obyvatel.

Geografická poloha dobrovolného svazku obcí v rámci České republiky



Geografická poloha dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností (ORP) Mariánské Lázně



2. Iniciace vzniku dobrovoľného svazku obcí

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko vznikl v roce 2003. V době, kdy se Česká republika připravovala na vstup do Evropské unie, a bylo tudíž možné čerpat finanční prostředky ze předvstupních fondů.

Vznik dobrovolného svazku obcí (DSO) inicioval starosta jedné ze zakládajících obcí. Oslovil asi dvacet obcí, z nichž nakonec sedm (dnes devět) podepsalo Smlouvu o vytvoření dobrovolného svazku obcí (mikroregion) Mariánskolázeňsko.

Vůdčím motivem byla podpora mikroregionálního rozvoje a možnost získat dodatečné finanční prostředky z předstupních fondů. Vzorem byly úspěšné Mariánské Lázně, vůči nimž se DSO v té době ale spíše vymezoval. Sdružené obce již předtím spolupracovali hlavně na realizaci přeshraničních projektů společně se sousedními bavorskými obcemi. Spolupráce měla ale příležitostný charakter.

První rozvojová strategie pro DSO Mariánskolázeňsko vznikla během roku 2006 a byla určena pro období 2007-2013. Jednalo se o dokument vytvořený externí poradenskou organizací. Mikroregion v té době nedisponoval znalostmi potřebnými k vytvoření takového dokumentu. Jeho tvorba trvala asi šest měsíců. Bylo to období relativně krátké, jak pamětníci přiznávají, neboť DSO na jeho tvorbu získal krajskou dotaci, kterou bylo nutné ve stanoveném termínu vyčerpat. Chtěli-li dotaci získat, museli se přizpůsobit.

Při tvorbě rozvojové strategie byla zvolena expertní metoda, bez výraznější participace veřejnosti a práce v pracovních skupinách. Širší zapojení veřejnosti nebylo v té době příliš vyžadováno.

Na otázku, zda by představitelé dobrovolného svazku obcí (vedoucí manažer a představitelů výkonné rady) při jeho zakládání dnes postupovali stejným způsobem, jako v roce 2003, většinou odpověděli, že nikoliv. Doba se podle jejich názoru změnila. Jak doporučuje METODIKA, větší pozornost by již od začátku věnovali participaci veřejnosti. Nejdříve by oslovili široké spektrum místních/ regionálních aktérů, zastupujících nejenom veřejným, ale i soukromý sektor, uspořádali iniciační regionální konferenci a ke spolupráci vyzvali všechny, kteří projeví zájem. Společně s nimi by vytvořili rozvojovou strategii a podle úkolů a cílů by vybrali nejvhodnější právní a organizační formu. Někteří zástupci DSO přiznávají, že otázka participace dalších aktérů na činnosti Svazku je aktuální i v současné době. Podle některých se DSO musí začít připravovat na situaci, kdy možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů budou omezené a činnost bude více závislá na členských příspěvcích a vlastních zdrojů. Jako příklad uvádějí bavorská sdružení územní a meziobecní spolupráce.

3. Tvorba rozvojové strategie, její implementace a evaluace

Rozvoj Mariánskolázeňska se v současné době řídí „Strategií rozvoje Mariánskolázeňska 2014-2020“. Jedná se o strategický dokument schválený v srpnu 2014. Jeho tvorba trvala od zahájení prací po schválení 11 měsíců (od října 2013 do srpna 2014), což je obvyklá doba zpracování. Koordinátorem tvorby byl externí poradce, který místním/ regionálním aktérům zprostředkoval potřebné know-how (metodika tvorby strategie, zkušenosti z jiných mikroregionů včetně německých) a moderoval činnost pracovních skupin. Jednalo se o zkušeného experta, s nímž představitelé DSO dlouhodobě komunikují a konzultují s ním různá rozhodnutí.

Hned na začátku procesu tvorby strategického plánu byl stanoven rámcový harmonogram (časový plán) a vytvořeny tři pracovní skupiny: (1.) technická infrastruktura a vybavenost, (2.) kvalitní život a životní prostředí, a (3.) efektivní a kvalitní svazek obcí. Do tvorby rozvojové strategie bylo zapojeno 43 osob, zástupců jak veřejného, tak soukromého sektoru.

Tvorba rozvojové strategie začala regionální konferencí, které se zúčastnili nejenom manažeři, členové výkonné rady, dozorčí rady a valné hromady, ale také zástupci veřejnosti. Na této konferenci byl předložen postup a časový plán tvorby rozvojové strategie. Účastníci byli vyzváni ke spolupráci v rámci pracovních skupin.

Tvorbu strategie řídil vedoucí manažer, společně se členy výkonné rady, kteří tvořili řídicí skupinu, která se vyjadřovala k dílčím výstupům, vytvořeným třemi pracovními skupinami.

Tvorba rozvojové strategie, resp. činnost pracovních skupin, byla rozdělena do šesti kroků, jak doporučuje METODIKA (1. Seznámení se členů pracovní skupiny navzájem a vymezení problému, 2. Situační analýza (silné a slabé stránky) 3. Trendy, příležitosti a hrozby, příklady dobré praxe z ČR a ze zahraničí, 4. Stanovení vize a výběr strategických cílů, 5. Návrh projektových návrhů, 6. Prezentace projektových návrhů na regionální konferenci).

Návrh strategie rozvoje byl veřejně projednán na regionální konferenci, které se zúčastnilo 65 lidí. Všichni zúčastnění se mohli ke strategii vyjádřit. Zaznělo asi deset významnějších podnětů, které byly do konečné podoby strategie zapracovány.

Výsledný dokument je relativně krátký. Má pouze 30 stran. Obsahuje stručnou problémovou analýzu, SWOT analýza, definici vize a výběr strategických cílů. Stručně je popsána také implementace strategie a systém jejího monitorování a evaluace.

Vize a strategické oblasti dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko (2014-2020)

Vize:

Mariánskolázeňsko = kvalitní místo pro život, práci i podnikání

Globální cíl:

Udržitelný rozvoj Mariánskolázeňska

Klíčové problémové oblasti:

A. Technická infrastruktura a vybavenost

A.1 Technická infrastruktura

A.2 Občanská vybavenost, vzdělávání a sociální služby

A.3 Podnikání, inovace, zaměstnanost

B. Kvalitní život a životní prostředí

B.1 Ochrana životního prostředí

B.2 Volný čas

B.3 Cestovní ruch

C. Efektivní a kvalitní svazek obcí

C.1 Vnitřní rozvoj

C.2 Vnější rozvoj

C.3 Finanční zdroje

Její hlavní snahou bylo řešit problémy integrovaně, proto věnuje značnou pozornost širším místním a regionálním vazbám a souvislostem, resp. provázanosti s těmito strategickými dokumenty:

- Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020 – strategická část
- Strategie území správního obvodu ORP Mariánské Lázně v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a přeshraniční spolupráce
- Strategie rozvoje členských obcí

Jak se doporučuje METODIKA, jak schválená rozvojová strategie je uveřejněna na příslušných webových stránkách a volně přístupná.

Součástí rozvojové strategie je **akční plán**, který se chápe jako interní dokument a není volně přístupný. Obsahuje 48 projektových záměrů, z nichž 10 bylo podrobně rozpracováno do podoby projektových listů. U každého z nich je specifikován:

- obsah (včetně vazby na strategické cíle)
- očekávané výsledky a dopady
- zodpovědná osoba/ organizace a spolupracující subjekty
- monitorovací indikátory
- předběžné vyčíslení realizačních nákladů
- identifikace předběžných možností financování (dotační tituly, podíly obcí atd.)

DSO má sestaveno pořadí projektů, určených k realizaci. Při jejich výběru byla z METODIKY vybrána následující kritéria pro hodnocení projektových návrhů. Výběr klíčových projektů a sestavení jejich pořadí důležitosti provedla valná hromada (všechny zúčastněné obce) ve spolupráci s vedoucím manažerem.

- význam projektu pro region, pro všechny zúčastněné obce (výsledky, dopady)
- finanční realizovatelnost a ekonomická udržitelnost
- vazba na strategické cíle
- multiplikační a synergické efekty, možnosti rozvoje spolupráce

Rozvojová strategie se bezprostředně dotýká činnosti DSO. Tak jak doporučuje METODIKA, nejedná se o komplexní strategii rozvoje daného území, ale o to, jak chce dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko přispět k rozvoji daného území. Řídící skupina usilovala o to, aby výsledný strategický dokument (vlastní strategie + akční plán dohromady) měl akční charakter a byl orientován na realizaci plánovaných opatření.

Implementace a evaluace rozvojové strategie

Implementace přijaté rozvojové strategie je usnadněna tím, že jednotlivá opatření jsou formulována formou jasně definovaných projektů, stanovením jejich pořadí významnosti a stanoven doporučený časový plán jejich realizace.

Za realizaci rozvojové strategie a akčního plánu jsou zodpovědní členové výkonné rady společně s vedoucím manažerem DSO. Orgány DSO (výkonná rada, dozorčí rada a nakonec valná hromada se k naplňování rozvojové strategie a akčního plánu vyjadřuje minimálně jednou ročně. Zpravidla na podzim, při tvorbě návrhu rozpočtu na následující rok). Vyhodnocuje ji, resp. aktualizuje. Vedoucí manažer zpracovává bilanční zprávu o plnění rozvojové strategie a akčního plánu a předkládá návrh na její případné změny (aktualizace). Kromě toho existují příležitostné projektové týmy, které se podle potřeby setkávají a přizpůsobují projektové návrhy aktuálním podmínkám. Lidé se většinou znají, mikroregion je relativně malý a přehledný, takže podle členů výkonné rady není zapotřebí vytvářet stálé pracovní skupiny, jak doporučuje METODIKA, které se budou několikrát do roka setkávat a permanentně vyhodnocovat naplňování rozvojové strategie a akčního plánu. Takový postup je podle jejich názoru vhodný pro větší mikroregiony.

Řídící struktura, tj. role a odpovědnost (případně pravomoci jednotlivých aktérů) jsou uvedeny přímo v jednotlivých projektových listech. Činnost těchto projektových týmů řídí a koordinují vedoucí manažer, resp. manažeři dobrovolného svazku obcí.

Na konci plánovacího období (2020 nebo 2021) se předpokládá komplexní vyhodnocení celé strategie nezávislým externím subjektem.

4. Volba úkolů a cílů organizace

Úkoly a cíle organizace jsou specifikovány ve Stanovách dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko. Stanovy DSO se od založení již pětkrát změnilly, tak jak se měnily úkoly, cíle, přibývali nové obce atd. Současné stanovy jsou platné od roku 2015.

Podle stanov je předmětem činnosti (mohli bychom říci posláním) svazku ochrana a prosazování společných zájmů členských obcí v rámci všestranného rozvoje oblasti Mariánskolázeňska. Dále jsou taxativně vymezeny hlavní oblasti působení, které odrážejí rozvojovou strategii a její priority. Stanovy se odvolávají na uplatňování na koordinovaný postup, dodržování principů trvale udržitelného rozvoje, koncentrace zdrojů a kapacit, přesahujících svým rozsahem a významem možnosti jednotlivých členů, včetně zajišťování příslušných finančních zdrojů. Jedná o oblasti, které jsou mimo možnosti jednotlivých obcí.

Předmětem činnosti Svazku je také administrativní podpora obcí při výkonu samostatné působnosti. Tím je myšleno hlavně to, že chtějí společně plánovat svůj rozvoj a mít odpovídající organizační struktury včetně profesionálních manažerů, které jim budou pomáhat hlavně s přípravou, podáváním a realizací rozvojových projektů.

Za předmět činnosti svazku se považují i takové akce a aktivity, které se netýkají všech členů. Toto ustanovení se ve stanovách objevilo hlavně proto, aby mohl svazek spolupracovat s dalšími obcemi a případně také se soukromými aktéry.

Důležité je také ustanovení, že svazek je oprávněn zakládat samostatně nebo s dalšími účastníky podnikatelské a nepodnikatelské subjekty podle platných právních norem.

5. Volba právní formy

Na příkladu DSO Mariánskolázeňsko se zřetelně ukazuje, že hlavním faktorem výběru právní formy je její účelnost. Skutečností, že se právní forma organizace není nic pevně daného, ale může se měnit s ohledem na měnící se rámcové podmínky, si jsou představitelé DSO velmi dobře vědomi.

Při vzniku organizace (2003) se diskutovalo o vícero formách. Před založením DSO se starostové obcí scházely spíše neformálně a příležitostně, což se začalo ukazovat jako málo efektivní forma, která má slabou prosazovací sílu, má nejasnou rozhodovací strukturu a nemá právní způsobilost, takže nemůže např. podávat projekty. Iniciátoři tehdy vybírali hlavně mezi zájmovým sdružením právnických osob a dobrovolným sdružením obcí podle zákona o obcích. Nakonec se rozhodli pro dobrovolné sdružení obcí, které pro ně představovalo osvědčenou formu meziobecní spolupráce, která umožňovala a umožňuje čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů. To byl hlavní motiv.

Donedávna tato právní forma naprosto vyhovovala. Postupem času, tak jak se začal zvyšovat počet realizovaných projektů a počet spolupracujících subjektů, začaly se projevovat slabé stránky této formy spolupráce. Hlavně malá flexibilita rozhodovacích struktur. Podle Stanov DSO Mariánskolázeňsko např. valná hromada, která většinou nezasedání více, než třikrát do roka, přitom schvaluje jak jednotlivé akce a aktivity svazku, tak spoluúčast třetích osob na nich. Podobně

rozhoduje o účasti svazku v podnikatelských a nepodnikatelských subjektech a volí do nich své zástupce. Rozhodovací kompetence vedoucího manažera jsou také omezené. Jak uvádí stanovy, tak vedoucí manažer svazku se podílí na plnění úkolů vyplývajících z usnesení výkonné rady a valné hromady „v rozsahu výslovného pověření“. Rozhoduje o nákupu drobného hmotného majetku a služeb pouze do 5 tis Kč.

Problémy s nedostatečnou flexibilitou rozhodovacích struktur se dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko nesnaží řešit cestou změny právní formy, neboť ty většinou neumožňují v takové míře jako DSO čerpat finanční prostředky z podpůrných veřejných zdrojů (hlavně strukturálních fondů), ale zakládáním dceřiných společností s jednodušší rozhodovací strukturou a větší akceschopností. Proto se do stanov dostalo již uvedené ustanovení, že „svazek je oprávněn zakládat samostatně nebo s dalšími účastníky podnikatelské a nepodnikatelské subjekty podle platných právních norem“.

Stejným způsobem postupují sdružení obcí i v zahraničí. Sousední Bavorsko může být v této souvislosti inspirací.

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko v posledních letech založil dvě neziskové organizace: Mariánskolázeňsko, o.p.s. (v roce 2010) a MAS 21, o.p.s. (v roce 2015).

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko dnes (2015) stojí před několika výzvami, jejichž řešení do budoucna ovlivní také právní a organizační uspořádání.

- Svazek se chce do budoucna více angažovat v oblasti destinačního managementu, což není možné bez výraznější spolupráce s podnikatelskými subjekty v oblasti cestovního ruchu. Svazek obcí není v této souvislosti nejvhodnější organizační platformou pro takovou spolupráci. DSO bude muset založit další dceřinou společnost zatím s nejasnou právní formou (v úvahu mj. přichází zájmové sdružení právnických nebo s.r.o.).
- Svazek se chce do budoucna intenzivněji zapojit do projektu Svazu měst a obcí ČR „Obce sobě“, resp. „Podpory meziobecní spolupráce“. Někteří představitelé vidí v realizaci tohoto projektu velkou šanci pro Mariánskolázeňsko. Svaz měst a obcí ČR má podle jejich názoru velkou vyjednávací pozici, která bude mít vliv na budoucí reformy a povede k profesionalizaci regionálních managementů. Tato snaha, vytvořit v rámci ORP Mariánskolázeňsko „Centrum společných služeb (CSS) ovšem předpokládá intenzivnější spolupráci v rámci širšího území. Nebo dokonce sloučení Mariánskolázeňska se svazkem obcí Slavkovský les pro obnovu venkova a přiřazení města Mariánské Lázně. V této věci již bylo s představiteli Mariánských Lázní předběžně jednáno, zatím bez výsledku. DSO Mariánskolázeňsko v rámci řešení zmíněného projektu ve spolupráci s Mariánskými Lázněmi a svazkem obcí Slavkovský les, již zpracoval souhrnný strategický dokument "Strategie území správního obvodu ORP Mariánské Lázně v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a přeshraniční spolupráce na období 2015 až 2024" a připravuje navazující dokument "Akční plán rozvoje území správního obvodu obce s rozšířenou působností Mariánské Lázně pro období 2016 - 2017".

6. Výstavba organizační struktury

Efektivní fungování jakékoliv organizace je závislé na systému rozhodování a odpovídající organizační struktuře. Organizační strukturu DSO Mariánskolázeňsko tvoří: valná hromada (účastnická a řídicí rovina), výkonná rada a vedoucí manažer, resp. pracovníci DSO (výkonná rovina) a dozorčí rada (kontrolní rovina).

Účastnickou rovinu tvoří členové dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko. Jeho členy mohou být ze zákona o obcích pouze obce. Stanovy dále vymezují vznik, zánik, práva a povinnosti členů a také vztahy člena a svazku (viz členství a členské poměry, paragrafy 5 až 10 ve stanovách).

Občané členských obcí jsou podle stanov oprávněni účastnit se jednání valné hromady svazku obcí, nahlížet do zápisů z jednání orgánů svazku obcí, podávat orgánům svazku obcí písemné návrhy, žádosti a podněty, vyjadřovat se k návrhu rozpočtu svazku obcí a k závěrečnému účtu svazku obcí za uplynulý kalendářní rok, a to buď písemně, nebo ústně na zasedání orgánu svazku obcí.

Valná hromada je nejvyšším orgánem svazku, v němž má každý člen (každá obec) jednoho svého zástupce. Valná hromada rozhoduje o nejdůležitějších otázkách:

- přijímá základní programové dokumenty svazku a kontroluje jejich plnění
- schvaluje jednotlivé akce a aktivity svazku s případnou spoluúčastí třetích osob na nich
- schvaluje zprávu dozorčí rady (revizora)
- schvaluje roční rozpočet a roční účetní uzávěrku svazku, rozhoduje o použití volných finančních prostředků
- stanovuje výši, způsob a termín úhrady členských příspěvků
- rozhoduje o přijetí a vyloučení člena
- ze svých členů volí předsedu výkonné rady (dále jen „předseda“), místopředsedu výkonné rady
- volí a odvolává předsedu, místopředsedu, člena (popř. členy) výkonné rady a členy dozorčí rady nebo revizora
- rozhoduje o změně stanov svazku
- rozhoduje o splnutí, sloučení, rozdělení nebo o zrušení svazku
- rozhoduje o majetkovém vypořádání v případě splnutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku
- rozhoduje o účasti svazku v podnikatelských a nepodnikatelských subjektech a volí do nich své zástupce. V případě, že v těchto subjektech je svazek zakladatelem nebo jedním ze zakladatelů, nesmí být zástupcem svazku předseda ani místopředseda výkonné rady

Při hlasování na valné hromadě má každý zástupce člena jeden hlas. Je schopná se usnášet při přítomnosti nadpoloviční většiny všech členů. Rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů, avšak rozhoduje-li o přijetí nového člena, o vyloučení člena, o vypořádání majetkového podílu člena, jehož členství zaniklo, o změně stanov, o splnutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku, o

majetkovém vypořádání v případě splnutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku, o volbě a odvolání předsedy, místopředsedy a členů výkonné rady a o volbě a odvolání dozorčí rady (revizora), při schvalování smluv s obcemi jiných států a mezinárodními sdruženími územních samosprávných celků (§ 55 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) je nutná alespoň dvoutřetinová většina hlasů všech členů.

Dozorčí rada má tři členy, ze kterých na své ustavující schůzi volí předsedu dozorčí rady. V případě, že počet členů Svazku je nižší než devět, dozorčí rada se nevolí a její funkci zastává revizor.

- dozorčí rada (revizor) má právo nahlížet do všech písemností svazku a účastnit se jednání zástupců svazku se třetími osobami. Ve své práci je dozorčí rada (revizor) podřízena výhradně Valné hromadě.
- Funkce člena dozorčí rady je neslučitelná s funkcí člena výkonné rady, starosty či místostarosty obce, která je členem svazku, a s funkcí vedoucího manažera
- kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy a stanov svazku
- kontroluje plnění usnesení valné hromady a výkonné rady svazku
- kontroluje plnění úkolů svěřených výkonné radě a jednotlivým členským obcím valnou hromadou a výkonnou radou svazku v rámci jim svěřené působnosti
- kontroluje plnění úkolů právnických osob založených nebo zřízených svazkem
- provádí kontrolu hospodaření právnických osob založených nebo zřízených svazkem, pokud to umožňují základní dokumenty těchto právnických osob a pokud tato povinnost není svěřena ve smyslu platných právních předpisů jiným orgánům
- provádí námatkovou kontrolu hospodaření svazku, stavu pokladny a běžného účtu svazku obcí
- jednou ročně předkládá zprávu o kontrole
- projednává závěry z provedených kontrol a navrhuje opatření k odstranění zjištěných nedostatků, které předkládá výkonné radě nebo valné hromadě svazku
- je oprávněna požadovat po předsedovi výkonné rady svolání valné hromady svazku
- projednává stížnosti členů
- předseda dozorčí rady (revizor) musí být zván na všechna jednání výkonné rady a má právo účastnit se zasedání výkonné rady s hlasem poradním
- kontrolní činnosti dozorčí rady (revizora) nejsou dotčena práva občanů obcí sdružených ve svazku (§ 52 zákona číslo 128/2000 Sb., v platném znění).
- členství v dozorčí radě či funkce revizora vzniká dnem zvolení a zaniká uplynutím funkčního období dozorčí rady, odvoláním člena dozorčí rady valnou hromadou, rezignací člena dozorčí rady nebo úmrtím člena dozorčí rady
- dozorčí rada je schopná usnášení, je-li na jejím jednání přítomna alespoň polovina jejích členů. Dozorčí rada rozhoduje většinou hlasů všech svých členů, nestanoví-li tyto stanovy jinak.

Výkonná rada je volena valnou hromadou a je statutárním orgánem svazku, který řídí činnost svazku v období mezi konáním valných hromad.

- každý člen má ve výkonné radě svého zástupce
- do působnosti výkonné rady patří:
 - podávání informací o činnosti svazku členům a veřejnosti
 - vedení účetnictví, evidence a archivace veškerých písemností svazku
 - svolávání valné hromady, věcné, organizační a administrativní zajištění jejího průběhu,
 - sestavení návrhu rozpočtu a návrhu roční účetní uzávěrky svazku,
 - zpracování zpráv o činnosti výkonné rady,
 - zřizování komisí, popř. jiných pracovních a iniciativních skupin,
 - organizace prací v případě splnutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení svazku.
 - jmenuje vedoucího manažera
 - rozhoduje o nákupu, využití a prodeji majetku; u majetku podléhajícímu zápisu do veřejného seznamu iniciuje tyto zápisy a kontroluje jejich stav,
 - provádí všechny ostatní činnosti, které nejsou výslovně svěřeny do pravomoci jiných orgánů svazku.
 - rozhoduje o organizační struktuře aparátu zaměstnanců svazku obcí, stanovuje počty zaměstnanců svazku obcí a jejich profesní zařazení a pravidla pro jejich odměny za práci a funkční požitky.
 - stanovuje rozsah dalších práv a povinností výkonné rady, dozorčí rady, předsedy výkonné rady a vedoucího manažera svazku obcí neupravených zakladatelskou smlouvou a těmito stanovami
- Výkonná rada se usnáší nadpoloviční většinou hlasů všech členů. Každý člen výkonné rady má jeden hlas
- Jednání výkonné rady svolává předseda minimálně jednou za dva měsíce
- Předseda jedná za svazek navenek jeho jménem; věcně, organizačně a administrativně zajišťuje průběh jednání výkonné rady, řídí jednání výkonné rady a valné hromady, jedná jménem svazku se třetími osobami a podepisuje s tím související písemnosti. Funkci předsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce svazku.
- Místopředseda plní v plném rozsahu funkci předsedy v jeho nepřítomnosti, v jiných případech na základě písemného pověření předsedy. Funkci místopředsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce svazku.
- Jednání výkonné rady je veřejné.

Výkonnou jednotkou je **vedoucí manažer**.

- vykonává svoji činnost na základě smlouvy o výkonu funkce nebo na základě pracovního poměru či jiného obdobného poměru na základě pracovněprávního titulu
- je podřízen předsedovi výkonné rady
- řídí práci jiných zaměstnanců svazku a uděluje jim závazné pokyny
- jedná jménem svazku v rozsahu stanoveném těmito stanovami a rozhodnutími valné hromady

- v rozsahu výslovného pověření se manažer podílí na plnění úkolů vyplývajících z usnesení výkonné rady a valné hromady
- rozhoduje o udělování dovolené a jiných forem volna sobě a jiným zaměstnancům
- rozhoduje o povolení služebních cest sobě a jiným zaměstnancům
- rozhoduje o nákupu drobného hmotného majetku a služeb do částky 5.000,- Kč
- má odpovědnost za plnění schváleného rozpočtu svazku
- sleduje plnění ustanovení zakladatelské smlouvy a stanov svazku a usnesení jeho jednotlivých orgánů a navrhuje organizačně technická opatření k jejich realizaci
- předkládá dozorčí radě svazku informace o své činnosti a činnosti svazku, v rozsahu potřebném pro plnění úkolů dozorčí rady

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko nemá stanoven **jednací řád**, i když to stanovy umožňují, jak doporučuje METODIKA. Důvodem je skutečnost, že sdružení je relativně malé, lidé se znají, důvěřují si, výkonných pracovníků (manažerů) je relativně málo, takže formalizovat tyto vztahy nad rámec stanov není zapotřebí.

Každodenní činnost DSO vykonávají především manažeři. DSO má vedoucího manažera, tři stálé manažery a jednu technicko-ekonomickou sílu (účetní). V případě potřeby si na další činnost najímá další spolupracovníky. Mají vytvořený okruh cca deseti osob, na které se příležitostně obrací. Současný stav odpovídá dlouhodobým potřebám a je podle vyjádření členů výkonné rady dostatečný pro zajištění dlouhodobého chodu organizace a aby existovala zastupitelnost manažerů. V souvislosti s intenzivnější spoluprací na projektu „Obce sobě“ se předpokládá přijetí další manažerů.

Každodenní činnost, resp. pracovní náplň manažerů DSO odpovídá klíčovým úkolům organizací meziobecní spolupráce, tak jak jsou uvedeny v METODICE (kapitola III):

- získávání informací a práce s veřejností
- poradenství a koučování – manažeři poskytují informace členským obcím a všem dalším zájemcům
- procesní management – organizace zasedání členů, pracovních skupin, workshopů, moderování, atd.
- projektový management – iniciování, příprava, realizace a evaluace projektů, spolupráce na dalších projektech
- administrativní činnost – monitoring, výkaznictví, účetnictví, evaluace, další vzdělávání atd.

Kromě poradenství a procesního a projektového managementu se pracovníci DSO v poslední době stále intenzivněji věnují také práci s veřejností. Díky projektu „Obce sobě“ byly rozšířeny webové stránky svazku, který dnes poskytuje veřejnosti velké množství informací. Nachází se tam přehled aktuálních akcí, kalendář akcí, popis realizovaných projektů (vč. jejich výsledků) které realizoval DSO, členské obce nebo na kterých DSO participoval. Od roku 2012 také DSO sleduje mediální ohlas na jeho činnost a příslušné ohlasy lze nalézt v rubrice s názvem „O nás v médiích“. DSO má také zpracováno logo a grafický manuál, který mohou regionální aktéři využívat.

Náplň pracovní činnosti přibližují požadavky na tuto pracovní pozici v rámci výběrového řízení (viz níže).

Výběrové řízení na pozici regionálního manažera DSO Mariánskolázeňsko (2015)

Požadavky:

Minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou
Znalost práce na PC (MS Office - Word, Excel, internet)
Řidičský průkaz skupiny B a možnost využití vlastního vozidla
Dobré komunikační a organizační schopnosti
Pečlivost a spolehlivost
Časová flexibilita, aktivní samostatný přístup a zodpovědnost
Komunikační znalost cizího jazyka (AJ/NJ)

Výhodou:

Znalost prostředí venkovských regionů
Zkušenosti administrace a řízení projektů
Zkušenosti s dotačním managementem

Pracovní náplň:

Činnost související s rozvojem regionu
Spolupodílení se na chodu a činnosti společnosti
Poradenská činnost pro obce v oblasti projektové přípravy a projektového řízení
Pomoc partnerům organizace s přípravou projektových žádostí a s realizací projektů
Zpracování projektových žádostí
Prezentace výsledků činnosti organizace
Budování rozvojového partnerství v regionu
Organizace vzdělávacích akcí pro oblast regionu
Rozvoj partnerství uvnitř regionu i mimo region

Nabízíme:

Pracovní poměr na dobu neurčitou
Flexibilní pracovní dobu
Zajímavou a perspektivní práci v příjemném kolektivu

7. Finanční zajištění

Celkové příjmy a výdaje dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko činily v roce 2014 3,2 miliónů Kč. V roce 2015 jsou plánovány ve výši cca 4,9 mil. Kč.

Vedoucí manažer i členové výkonné rady potvrzují, že zajištění dlouhodobého financování je klíčovým předpokladem rozvoje dobrovolného svazku obcí. Základ financování přitom tvoří vlastní finanční prostředky, a to v první řadě členské příspěvky.

Výše, způsob a termín úhrady členských příspěvků schvaluje valná hromada. V roce 2014 se členské příspěvky vybíraly tak, že se skládaly z dvou částí. První část tvořila fixní částka (25 tis. Kč), druhou část variabilní částka podle počtu obyvatel jednotlivých obcí – sazba 45,- Kč/ na 1 obyvatele).

Členské příspěvky v roce 2014 tvořily 21,2 % z celkových příjmů. Podle METODIKY se jedná o odpovídající podíl (vycházející z výzkumu jak českých, tak zahraničních organizací meziobecní spolupráce), který zajišťuje administrativní fungování organizace i v případě, kdy nemá např. příjmy z projektů.

Vlastní příjmy z prodeje publikací, zpracování projektových žádostí i pro nečlenské obce, za poradenství jiným organizacím apod. v příslušném roce činily 9,5 %.

Dalším zdrojem příjmů byla neinvestiční dotace Karlovarského kraje ve výši 300 tis. Kč na úhradu mzdových nákladů manažera svazku (9,4% celkových příjmů). Karlovarský kraj totiž v rámci svého Programu obnovy venkova (dotačního titulu 4) podporuje „činnost manažerů mikroregionů, hospodářských komor, spolků a nadací“. Je nutné předložit formulář /žádost o poskytnutí dotace, zpracovat plán činnosti manažera, uzavřít smlouvu o poskytnutí dotace, vyplnit formulář vyúčtování a vyhodnotit plán činnosti manažera. Na tuto činnost je např. pro rok 2016 určeno 5 mil. Kč.

Další zdroje příjmů tvořila realizace vlastních nebo participace na celkem šesti projektech.

Co se výdajů týká, tak 60,0 % tvořily mzdové náklady včetně odvodů. Administrativní náklady (materiál, pohoštění, DHM, služby, cestovné) tvořily 10,9 %. Zbytek tvořily věcné náklady na realizaci již zmíněných projektů. DSO také přispíval na činnost svých dceřiných společností. Příspěvky na činnost dvou obecně prospěšných společností (Mariánskolázeňsko, o.p.s. a MAS 21, o.p.s.) činily 8,6%.

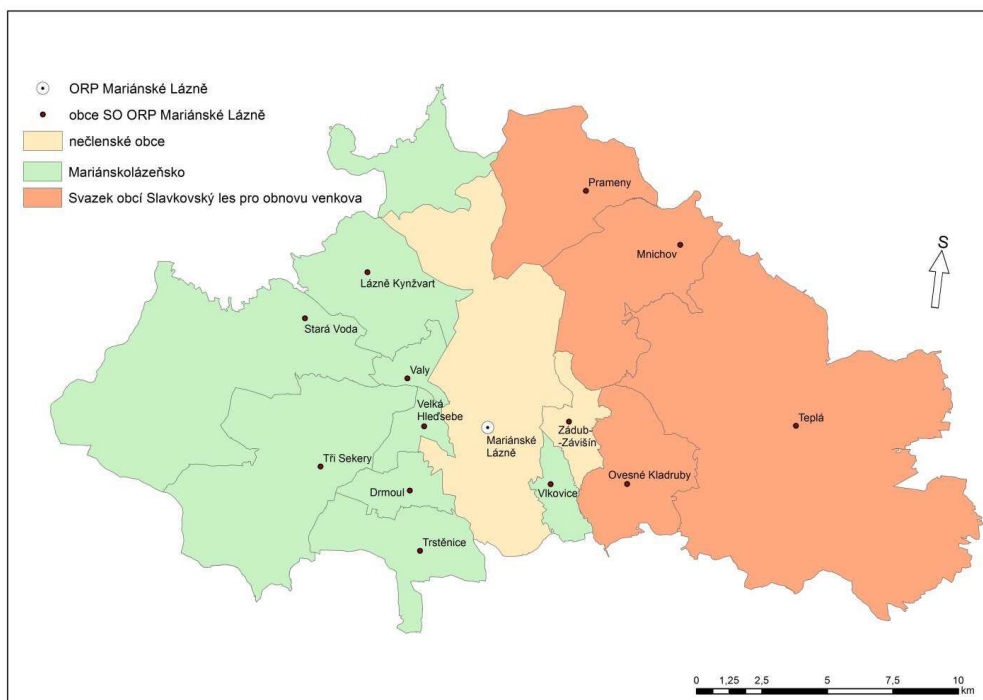
8. Územní působnost

O územní působnosti dobrovolného svazku obcí je zmínka v části věnované. V současné době, kdy řada projektů je orientována na práci s veřejností (např. organizování různých soutěží, cyklotrasy, společná výsadba zeleně, „Náš region“, dobré sousedství s Bavorskem atd.) je územní působnost DSO odpovídající (spolupráce devíti obcí se jeví jako ideální).

V souvislosti s pokračováním projektu Svazu měst a obcí ČR „Obce sobě“ je ale vyžadována spolupráce v rámci ORP, čemuž území DSO neodpovídá. Řešení této situace zatím není známo.

Podobně pokud se chce DSO do budoucnosti více zaměřit na oblast destinačního managementu, tak současná územní působnost je nedostačující, zvláště v kontextu propagace regionu v zahraničí. Představitelé výkonné rady si uvědomují, že by v této souvislosti měli spolupracovat s více subjekty na větším území, anebo vznik takové organizaci iniciovat. Nabízí se Mariánskolázeňsko v širším vymezení (včetně Mariánských Lázní) nebo spolupráce v rámci sítě západočeských lázní. Situace v oblasti destinačního managementu je zatím velmi roztržštěná. Ani řešení této situace zatím nemá výsledek.

Dobrovolné svazky obcí ve správním obvodu obce s rozšířenou působností (ORP) Mariánské Lázně



9. Monitoring a evaluace činnosti

Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko se doposud zabýval, tak jak určují stanovy, se touto činností zabývala dozorčí rada, která především kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy a stanov, plnění úkolů, hospodaření organizace apod.

Evaluace se doposud týkala jednotlivých projektů. Monitoring byl přizpůsoben indikátorům jednotlivým projektů. O výběru projektů a jejich hodnocení je zmínka v kapitole 3.

Monitorovací a evaluační systém, který by se týkal chodu celé organizace, se začíná teprve implementovat. V této souvislosti manažeři DSO společně ze Západočeskou univerzitou v Plzni navrhli komplexní systém evaluace činnosti organizací územní a meziobecní spolupráce (viz kapitola 10. v METODICE). DSO Mariánskolázeňsko zamýšlí tento systém ověřit v praxi v nejbližších letech v rámci příslušné smlouvy o uplatnění výsledků METODIKY, která vznikla v rámci řešení projektu Technologické agentury ČR.

Příloha 1: Zakladatelská smlouva Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko

Smlouva o vytvoření dobrovolného svazku obcí „Mariánskolázeňsko“

Dobrovolný svazek venkovských obcí mikroregionu Mariánskolázeňsko (dále jen "Svazek") jako samostatná právnická osoba je zakládán podle § 46 a násl. zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

Zakládajícími členy Svazku jsou na základě usnesení zastupitelstev obcí:

Obec Drmoul, Obec Dolní Žandov, Město Lázně Kynžvart, Obec Stará Voda, Obec Tři Sekery, Obec Valy, Obec Velká Hleďsebe

Předmětem činnosti a cílem Svazku je spolupráce obcí, ochrana a prosazování společných zájmů obcí v rámci všestranného rozvoje oblasti Mariánskolázeňska (životní prostředí, územní plánování, podpora malého a středního podnikání, bydlení, školství, využití volného času, doprava, turistický ruch, péče o památky, informatika, a.j.) zabezpečení koordinovaného postupu obcí při všestranném rozvoji oblasti (zejména dosažení optimálního rozvoje venkova za dodržení principů trvale udržitelného rozvoje), soustředění sil a prostředků při prosazování záměrů přesahujících svým rozsahem a významem možnosti jednotlivých členů, včetně zajišťování příslušných finančních zdrojů.

Zástupci zakládajících členů se dohodli na následujícím:

- a/ název Svazku: „Mariánskolázeňsko“
- b/ sídlo Svazku: Plzeňská 32, 354 71 Velká Hleďsebe
- c/ svazek se zakládá na dobu neurčitou
- d/ činnost a fungování Svazku upravují stanovy Svazku, které jsou nedílnou přílohou této smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí a které obsahují povinné náležitosti podle § 50 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

Ve Velké Hleďsebi dne 26.11.2003

Podpisy zástupců zakládajících členů:

Obec Drmoul, kterou zastupuje starosta Zdeněk Lazur

Obec Dolní Žandov, kterou zastupuje starostka Miroslava Trepková

Město Lázně Kynžvart, kterou zastupuje starostka Renata Hornáková

Obec Stará Voda, kterou zastupuje starostka Ing. Jaroslava Chabičovská

Obec Tři Sekery, kterou zastupuje starostka Dagmar Strnadová

Obec Valy, kterou zastupuje starostka Marie Zítková

Obec Velká Hleďsebe, kterou zastupuje starosta RNDr. Jiří Bytel

Podmínkou nabytí právní působnosti Svazku je zápis do registru svazků obcí vedeného Krajským úřadem Karlovarského kraje.

Příloha: Stanovy Svazku

Příloha 2: Stanovy Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko (stav k 1.1.2015)

OBEČNÁ USTANOVENÍ

§ 1

Základní ustanovení

Dobrovolný svazek venkovských obcí mikroregionu Mariánskolázeňsko (dále jen "Svazek") byl založen podle § 49 a násl. zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

§ 2

Název a sídlo členů svazku obcí

Dolní Žandov,	IČ: 00 25 39 10, Dolní Žandov 36, 350 02 Dolní Žandov
Drmoul,	IČ: 00 25 39 28, Plzeňská 237, 353 01 Drmoul
Lázně Kynžvart,	IČ: 00 25 40 29, Náměstí Republiky 1, 354 91 Lázně Kynžvart
Stará Voda,	IČ: 00 57 27 48, Stará Voda 88, 353 01 Mariánské Lázně
Trstěnice,	IČ: 00 25 42 74, Trstěnice 85, 353 01 Trstěnice
Tři Sekery,	IČ: 00 25 43 04, Tři Sekery 82, 353 01 Tři Sekery
Valy,	IČ: 00 57 27 81, V Lukách 21, 353 01 Mariánské Lázně
Velká Hleďsebe,	IČ: 00 57 27 56, Plzeňská 32, 353 01 Velká Hleďsebe
Vlkovice,	IČ: 00 57 27 64, Vlkovice 21, 353 01 Mariánské Lázně

§ 3

Název, sídlo a předmět činnosti Svazku

1. Název Svazku je Mariánskolázeňsko
2. Sídlo Svazku: 354 73 Tři Sekery 157
3. Svazek se zakládá na dobu neurčitou.
4. Svazek působí na území členských obcí Svazku.
5. Předseda výkonné rady Svazku (dále jen "předseda") má právo zřídit v místě svého působení kancelář Svazku.
Tímto ustanovením není dotčeno sídlo Svazku podle § 2 odst. 2 stanov.
6. Předmětem činnosti Svazku je ochrana a prosazování společných zájmů členů v rámci všestranného rozvoje oblasti Mariánskolázeňska (životní prostředí, územní plánování, podpora malého a středního podnikání, bydlení, školství, využití volného času, doprava, turistický ruch, péče o památky, informatika, a.j.) zabezpečení koordinovaného postupu členů při všestranném rozvoji oblasti (zejména dosažení optimálního rozvoje venkova za dodržení principů trvale udržitelného rozvoje), soustředění sil a prostředků při prosazování záměrů přesahujících svým rozsahem a významem možnosti jednotlivých členů, včetně zajišťování příslušných finančních zdrojů.
Předmětem činnosti Svazku je také administrativní podpora obcí při výkonu samostatné působnosti.
7. Za předmět činnosti Svazku se považují i takové akce a aktivity, které se netýkají všech členů. V takovém případě je povinností Svazku dbát, aby jejich výsledky byly v souladu se zájmy a záměry Svazku jako celku. Pro takovéto akce a aktivity může valná hromada Svazku (dále jen „Valná hromada“) jmenovat odpovědné osoby, vybavit je podpisovým právem a pověřit je koordinací a účetním a dokladovým zabezpečením těchto akcí a aktivit.
8. Svazek je oprávněn zakládat samostatně nebo s dalšími účastníky podnikatelské a nepodnikatelské subjekty podle platných právních norem.

§ 4 **Statut Svazku**

1. Svazek je samostatnou právnickou osobou, která odpovídá veškerým svým majetkem za nesplnění povinností
2. Člen Svazku (dále jen "člen") neručí za závazky Svazku.

ČLENSTVÍ A ČLENSKÉ POMĚRY

§ 5 **Členství ve Svazku**

1. Členství ve Svazku je dobrovolné.
2. Členem se může stát jen obec nebo město (dále jen „obec“), které současně souhlasí s cíli Svazku.

§ 6 **Vznik členství**

1. Členství vzniká u zakládajících členů schválením a podepsáním smlouvy o vytvoření Svazku, jejíž přílohou jsou tyto stanovy.
2. O přijetí nového člena rozhoduje Valná hromada na základě písemné přihlášky (povinnou součástí přihlášky je příslušné usnesení zastupitelstva obce o souhlasu se vstupem obce do svazku obcí již vytvořeného).

§ 7 **Zánik členství**

1. Členství ve Svazku zaniká
 - a. vystoupením člena (na základě usnesení zastupitelstva obce) oznámeným prokazatelně písemně výkonné radě Svazku (dále jen „Výkonná rada“); členství končí uplynutím dvouměsíční lhůty, která začíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení oznámení o vystoupení výkonné radě,
 - b. neuhrazením členských příspěvků do 6 kalendářních měsíců od termínu jejich splatnosti,
 - c. ztrátou právní osobnosti člena,
 - d. vyloučením člena rozhodnutím Valné hromady při hrubém porušení stanov (např. při zcizení majetku Svazku, poškození dobrého jména Svazku, protiprávního jednání člena vůči Svazku, apod.),
 - e. zrušením Svazku.
2. O vypořádání majetkového podílu člena, jehož členství zaniklo, rozhoduje Valná hromada.

§ 8 **Práva člena**

1. Člen má právo:
 - a. účastnit se na činnosti svazku obcí, zúčastňovat se jednání orgánů svazku obcí prostřednictvím svých zástupců v souladu s těmito stanovami
 - b. prostřednictvím svých zástupců volit a být volen do všech orgánů Svazku,
 - c. vyjadřovat se k rozhodnutím orgánů Svazku, obracet se na ně s návrhy, podněty, iniciativami, připomínkami, dotazy a stížnostmi,
 - d. podílet se na majetkovém prospěchu Svazku podle pravidel určených rozhodnutím Valné hromady,
 - e. realizovat prostřednictvím akcí a aktivit Svazku své zájmy a záměry, pokud jsou v souladu se zájmy a záměry Svazku,
 - f. svobodně vyslovovat své názory, navrhopvat konkrétní akce a aktivity Svazku, předkládat vlastní návrhy, podněty, iniciativy, připomínky, dotazy a stížnosti a o projednávaných otázkách diskutovat,
 - g. být pravidelně informován o činnosti Svazku, o výsledcích hospodaření a nahlížet do všech dokladů Svazku,
 - h. účastnit se akcí, které Svazek pořádá,
 - i. vystoupit ze Svazku.
2. Práva člena mohou být u jednotlivých akcí a aktivit dále upravena rozhodnutím Valné hromady.
3. Občané členských obcí jsou oprávněni účastnit se jednání Valné hromady svazku obcí, nahlížet do zápisů z jednání orgánů svazku obcí, podávat orgánům svazku obcí písemné návrhy, žádosti a

podněty, vyjadřovat se k návrhu rozpočtu Svazku obcí a k závěrečnému účtu svazku obcí za uplynulý kalendářní rok, a to buď písemně nebo ústně na zasedání orgánu Svazku obcí.

§ 9

Povinnosti člena

1. Člen má za povinnost:
 - a. vyvíjet aktivity k dosahování předmětu činnosti Svazku a hájit zájmy Svazku,
 - b. dodržovat stanovy a případné další předpisy Svazku,
 - c. sladit své zájmy a záměry se zájmy a záměry Svazku,
 - d. prostřednictvím svých zástupců vykonávat svěřené funkce v orgánech Svazku,
 - e. v rámci své působnosti realizovat, popř. zabezpečit, plnění úkolů vyplývajících z usnesení Valné hromady,
 - f. platit členské příspěvky stanoveným způsobem, ve stanovené výši a termínu,
 - g. nakládat s majetkem Svazku podle rozhodnutí Valné hromady, chránit jej a přispívat k jeho množování,
 - h. všestranně propagovat Svazek.
2. Povinnosti člena mohou být u jednotlivých akcí a aktivit dále upraveny rozhodnutím Valné hromady.

§ 10

Vztah člena a Svazku

Vzájemné vztahy člena a Svazku, které mají charakter prodeje a koupě, zhotovení díla, mandátu, příkazu, půjčky, výpůjčky a pronájmu, se vždy upravují písemnými smlouvami.

ORGÁNY SVAZKU A JEJICH JEDNÁNÍ

§ 11

Orgány Svazku

1. Orgány Svazku jsou Valná hromada, výkonná rada, dozorčí rada (revizor) a vedoucí manažer.
2. Členové jmenují a odvolávají své zástupce v orgánech Svazku písemně.

§ 12

Valná hromada

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem Svazku, v němž má každý člen Svazku jednoho zástupce. Oprávněnost k zastupování člena ve Valné hromadě doloží zástupce člena písemným pověřením. Písemným pověřením je i usnesení o volbě starosty a místostarosty.
2. Valnou hromadu svolává předseda Výkonné rady minimálně dvakrát ročně nebo požádá-li písemně o svolání alespoň třetina členů.
3. Valná hromada rozhoduje o nejdůležitějších otázkách Svazku tím, že zejména:
 - a. v případě potřeby schvaluje jednací řád,
 - b. přijímá základní programové dokumenty Svazku a kontroluje jejich plnění,
 - c. schvaluje jednotlivé akce a aktivity Svazku s případnou spoluúčastí třetích osob na nich,
 - d. schvaluje zprávu dozorčí rady (revizora),
 - e. schvaluje roční rozpočet a roční účetní uzávěrku Svazku, rozhoduje o použití volných finančních prostředků,
 - g. stanovuje výši, způsob a termín úhrady členských příspěvků,
 - h. rozhoduje o přijetí nového člena,
 - i. rozhoduje o vyloučení člena
 - j. ze svých členů volí předsedu výkonné rady (dále jen „předseda“), místopředsedu výkonné rady (dále jen „místopředseda“) a člena (popř. členy) výkonné rady,
 - k. volí členy dozorčí rady nebo revizora,
 - l. odvolává předsedu, místopředsedu, člena (popř. členy) výkonné rady a členy dozorčí rady nebo revizora.
 - m. rozhoduje o změně stanov Svazku,
 - n. rozhoduje o splynutí, sloučení, rozdělení nebo o zrušení Svazku,
 - o. rozhoduje o majetkovém vypořádání v případě splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku,

p. rozhoduje o účasti Svazku v podnikatelských a nepodnikatelských subjektech a volí do nich své zástupce. V případě, že v těchto subjektech je Svazek zakladatelem nebo jedním ze zakladatelů, nesmí být zástupcem Svazku předseda ani místopředseda Výkonné rady.

5. Při hlasování na Valné hromadě má každý zástupce člena jeden hlas.

6. Valná hromada je schopná se usnášet při přítomnosti nadpoloviční většiny všech členů.

7. Valná hromada rozhoduje nadpoloviční většinou hlasů přítomných členů, avšak rozhoduje-li o přijetí nového člena, o vyloučení člena, o vypořádání majetkového podílu člena, jehož členství zaniklo, o změně stanov, o splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku, o majetkovém vypořádání v případě splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku, o volbě a odvolání předsedy, místopředsedy a členů Výkonné rady a o volbě a odvolání dozorčí rady (revizora), při schvalování smluv s obcemi jiných států a mezinárodními sdruženími územních samosprávných celků (§ 55 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) je nutná alespoň dvoutřetinová většina hlasů všech členů.

8. Z jednání Valné hromady je pořizován zápis, který kromě data, místa konání a listiny přítomných musí obsahovat údaje o skutečném programu, přijatých rozhodnutích s uvedením případného výsledku hlasování k jednotlivým bodům programu a námitkách účastníků. Každý zástupce člena má právo na jeden výtisk zápisu.

9. Není-li Valná hromada schopna usnášet se, svolá předseda Výkonné rady svazku obcí náhradní Valnou hromadu tak, aby se konala do 15 dnů ode dne, kdy se měla konat valná hromada původně svolaná.

§ 13 Výkonná rada

1. Výkonná rada je volena Valnou hromadou a je statutárním orgánem Svazku, který řídí činnost Svazku v období mezi konáním Valných hromad.

2. Každý člen má ve Výkonné radě svého zástupce.

3. Do působnosti výkonné rady patří:

- a. podávání informací o činnosti Svazku členům a veřejnosti,
- b. vedení účetnictví, evidence a archivace veškerých písemností Svazku,
- c. svolávání Valné hromady, věcné, organizační a administrativní zajištění jejího průběhu,
- d. sestavení návrhu rozpočtu a návrhu roční účetní uzávěrky Svazku,
- e. zpracování zpráv o činnosti výkonné rady,
- f. zřizování komisí, popř. jiných pracovních a iniciativních skupin,
- g. organizace prací v případě splynutí, sloučení, rozdělení nebo zrušení Svazku.
- h. jmenuje vedoucího manažera.
- f. rozhoduje o nákupu, využití a prodeji majetku; u majetku podléhajícímu zápisu do veřejného seznamu iniciuje tyto zápisy a kontroluje jejich stav,
- g) provádí všechny ostatní činnosti, které nejsou výslovně svěřeny do pravomoci jiných orgánů Svazku.
- h) rozhoduje o organizační struktuře aparátu zaměstnanců svazku obcí, stanovuje počty zaměstnanců svazku obcí a jejich profesní zařazení a pravidla pro jejich odměny za práci a funkční požitky.
- i) stanovuje rozsah dalších práv a povinností výkonné rady, dozorčí rady, předsedy výkonné rady a vedoucího manažera svazku obcí neupravených zakladatelskou smlouvou a těmito stanovami

4. Výkonná rada se usnáší nadpoloviční většinou hlasů všech členů. Každý člen výkonné rady má jeden hlas.

5. Jednání Výkonné rady svolává předseda minimálně jednou za dva měsíce.

6. Předseda jedná za Svazek navenek jeho jménem; věcně, organizačně a administrativně zajišťuje průběh jednání Výkonné rady, řídí jednání Výkonné rady a Valné hromady, jedná jménem Svazku se třetími osobami a podepisuje s tím související písemnosti. Funkci předsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce Svazku.

7. Místopředseda plní v plném rozsahu funkci předsedy v jeho nepřítomnosti, v jiných případech na základě písemného pověření předsedy. Funkci místopředsedy může vykonávat pouze starosta, popř. zástupce starosty členské obce svazku.

8. Jednání Výkonné rady je veřejné.

§ 14

Dozorčí rada (revizor)

1. Dozorčí rada má tři členy, ze kterých na své ustavující schůzi volí předsedu dozorčí rady. V případě, že počet členů Svazku je nižší než devět, dozorčí rada se nevolí a její funkci zastává revizor.
2. Dozorčí rada (revizor) má právo nahlížet do všech písemností Svazku a účastnit se jednání zástupců Svazku se třetími osobami. Ve své práci je dozorčí rada (revizor) podřízena výhradně Valné hromadě.
3. Funkce člena dozorčí rady je neslučitelná s funkcí člena výkonné rady, starosty či místostarosty obce, která je členem Svazku, a s funkcí vedoucího manažera.
4. Dozorčí rada:
 - a. kontroluje dodržování zakladatelské smlouvy a stanov Svazku
 - b. kontroluje plnění usnesení valné hromady a výkonné rady Svazku
 - c. kontroluje plnění úkolů svěřených výkonné radě a jednotlivým členským obcím valnou hromadou a výkonnou radou Svazku v rámci jim svěřené působnosti
 - d. kontroluje plnění úkolů právnických osob založených nebo zřízených Svazkem
 - e. provádí kontrolu hospodaření právnických osob založených nebo zřízených Svazkem, pokud to umožňují základní dokumenty těchto právnických osob a pokud tato povinnost není svěřena ve smyslu platných právních předpisů jiným orgánům
 - f. provádí námatkovou kontrolu hospodaření Svazku, stavu pokladny a běžného účtu svazku obcí
 - g. jednou ročně předkládá zprávu o kontrole
 - h. projednává závěry z provedených kontrol a navrhuje opatření k odstranění zjištěných nedostatků, které předkládá výkonné radě nebo valné hromadě Svazku
 - i. je oprávněna požadovat po předsedovi výkonné rady svolání valné hromady Svazku
 - j. projednává stížnosti členů
5. Předseda dozorčí rady (revizor) musí být zván na všechna jednání Výkonné rady a má právo účastnit se zasedání Výkonné rady s hlasem poradním.
6. Kontrolní činnosti dozorčí rady (revizora) nejsou dotčena práva občanů obcí sdružených ve Svazku (§ 52 zákona číslo 128/2000 Sb., v platném znění).
7. Členství v dozorčí radě či funkce revizora vzniká dnem zvolení a zaniká uplynutím funkčního období dozorčí rady, odvoláním člena dozorčí rady valnou hromadou, rezignací člena dozorčí rady nebo úmrtím člena dozorčí rady.
8. Dozorčí rada je schopná usnášení, je-li na jejím jednání přítomna alespoň polovina jejích členů. Dozorčí rada rozhoduje většinou hlasů všech svých členů, nestanoví-li tyto stanovy jinak.

§ 15

Vedoucí manažer

1. Vedoucí Manažer vykonává svoji činnost na základě smlouvy o výkonu funkce nebo na základě pracovního poměru či jiného obdobného poměru na základě pracovněprávního titulu.
2. Vedoucí manažer je podřízen předsedovi Výkonné rady
3. Vedoucí manažer má tato práva a povinnosti:
 - a. řídí práci jiných zaměstnanců Svazku a uděluje jim závazné pokyny.
 - b. jedná jménem Svazku v rozsahu stanoveném těmito stanovami a rozhodnutími Valné hromady.
 - c. v rozsahu výslovného pověření se manažer podílí na plnění úkolů vyplývajících z usnesení Výkonné rady a Valné hromady
 - d. rozhoduje o udělování dovolené a jiných forem volna sobě a jiným zaměstnancům.
 - e. rozhoduje o povolení služebních cest sobě a jiným zaměstnancům
 - g. rozhoduje o nákupu drobného hmotného majetku a služeb do částky 5.000,- Kč.
 - h. má odpovědnost za plnění schváleného rozpočtu svazku.
 - i. sleduje plnění ustanovení zakladatelské smlouvy a stanov Svazku a usnesení jeho jednotlivých orgánů a navrhuje organizačně technická opatření k jejich realizaci
 - j. předkládá dozorčí radě Svazku informace o své činnosti a činnosti Svazku, v rozsahu potřebném k plnění úkolů dozorčí rady.

§ 16

Podepisování za Svazek

Osoby oprávněné podepisovat za Svazek se podepisují tak, že k písemnosti připojí čitelně své jméno a příjmení, svůj vlastnoruční podpis a uvedou svou funkci zastávanou ve Svazku.

§ 17

Způsoby hlasování v orgánech Svazku

1. Hlasování probíhá obvykle veřejně zdvižením ruky (aklamací).
2. Pokud jakýkoliv zástupce člena nebo vedoucí manažer požádají o tajné hlasování, bude se hlasovat tajně.
3. V případě hlasování Výkonné rady je možné ve výjimečných případech hlasovat per-rollam (e-mailem).
4. O hlasování per-rollam rozhoduje předseda, v případě jeho nepřítomnosti místopředseda Výkonné rady.
5. Vedoucí manažer zajistí rozeslání jednoznačně formulovaného návrhu usnesení, a to formou jediné e-mailové zprávy odeslané současně na e-mailové adresy všech zástupců členů. V e-mailové zprávě bude stanovena konečná lhůta pro zpětné zaslání výsledku hlasování.
6. Zástupci členů ve stanovené lhůtě e-mailem sdělí, zda hlasují pro návrh, zdrželi se hlasování či hlasují proti návrhu. Hlas zástupce člena, který se v hlasování per rollam nevyjádřil, je považován za hlas proti návrhu.
7. Výsledek hlasování je zapsán do zápisu následujícího jednání.

§ 17a

Zastupování ve Výkonné radě Svazku

1. Pokud je členem Výkonné rady starosta obce, může ho v orgánech Svazku zastupovat místostarosta. Pro toto zastupování není nutné žádné písemné pověření (plná moc).
2. Pokud člena zastupuje jiná osoba a zároveň v obci není zřízena rada, pověřená osoba musí na jednání svazku předložit plnou moc od starosty či místostarosty obce. Plná moc nemusí být ověřena.
3. V případě, že v obci je zřízena rada, nominování zástupců obcí do orgánů svazku náleží podle § 102 odst. 2 písm. b) zákona o obcích do pravomoci rady obce. Rada obce tak může pověřit zástupce obce svým ověřeným usnesením, které předloží nominovaný zástupce na jednání Výkonné rady.
4. Zastupováním nesmí být pověřen člen dozorčí rady (revizor) Svazku.

PRAVIDLA HOSPODAŘENÍ

§ 18

Zdroje příjmů Svazku

1. Svazek hospodaří se svým majetkem podle platných právních předpisů.
2. Majetek Svazku tvoří členské příspěvky, dotace, majetkové vklady, dary, odkazy, úroky a výnosy z investic a vlastního majetku a aktivit Svazku a výnosy z účasti Svazku na činnosti podnikatelských a nepodnikatelských subjektů.
3. Zakládající členové nevkládají do Svazku žádný majetek.
4. Zisk z hospodaření Svazku není rozdělován členům, ale je Svazkem používán k dosažení předmětu činnosti Svazku. O jiném způsobu využití zisku rozhoduje Valná hromada.
5. Na úhradě ztráty z hospodaření Svazku se podílejí členové způsobem schváleným Valnou hromadou. Člen, kterému zaniklo členství ve Svazku, odpovídá i nadále spolu s členy Svazku za závazky Svazku, které vznikly v době jeho členství ve Svazku.
6. Svazek je právnickou osobou, svazku je ve vlastnictví svazku. Tím není dotčeno právo na vypořádací podíl, pokud člen vystoupí nebo je vyloučen.
7. Zástupci členů mají právo nahlížet do účetnictví Svazku a mají právo vyžádat si kopie veškerých dokladů souvisejících s hospodařením Svazku.

§ 19 Členské příspěvky

Výši, způsob a termín úhrady členských příspěvků schvaluje Valná hromada.

§ 20 Správa finančních prostředků

1. Spravovat finanční prostředky a manipulovat s nimi je oprávněna Výkonná rada a jí jmenovitě písemně pověřené osoby.
2. K bezhotovostnímu styku se stranami zřizuje Svazek účet u peněžního ústavu s podpisovým právem předsedy, místopředsedy a člena výkonné rady. Příkazy k finančním operacím podepisují vždy dvě k tomu oprávněné osoby. Při bankovním styku podepisuje příslušné dokumenty předseda. Za registraci podpisových práv a jejich případné změny odpovídá předseda.
3. V souladu s předmětem své činnosti je Svazek oprávněn přijímat svým jménem finanční prostředky, manipulovat s nimi a odpovídat za jejich užití i v případě, že jsou určeny na akce nebo aktivity, které se z objektivních důvodů netýkají všech členů. Pokud jde o finanční prostředky podléhající zvláštnímu režimu správy (např. podle zákona o rozpočtových pravidlech, apod.), vede o nich Svazek samostatný účet, k němuž zřizuje podpisové právo pověřených osob.

§ 21 Účetnictví a daňová agenda

1. Svazek je samostatnou účetní jednotkou. Účetním obdobím je kalendářní rok. Prvním účetním obdobím je část roku ode dne registrace Svazku příslušným úřadem do 31. 12. uvedeného roku, posledním účetním obdobím je část roku od 1. 1. do data zániku Svazku. Svazek vede účetnictví podle platných právních předpisů.
2. Za účetnictví Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, který je oprávněn zadat vedení účetnictví na náklady Svazku odborně způsobilé fyzické nebo právnické osobě. Tím se však nezabývá odpovědnosti vůči Svazku.
3. Součástí účetnictví podle § 19 odstavce 2 těchto stanov je též inventarizace majetku a závazků Svazku, účetní uzávěrka, mzdová agenda, fakturace, výkaznictví a archivace účetních dokladů a písemností.
4. Při zániku Svazku v průběhu účetního období je předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, odpovědný za provedení mimořádné účetní závěrky a mimořádné inventarizace majetku a závazků Svazku.
5. Za agendu daně z příjmů Svazku a za případné další daňové agendy související s činností Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady. Ten také podepisuje veškerá daňová přiznání a daňové písemnosti.
6. Zpracování přiznání k dani z příjmů Svazku a případných dalších daní může předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, zadat na náklady Svazku odborně způsobilé fyzické nebo právnické osobě. Tím se však nezabývá odpovědnosti vůči Svazku.
7. Svazek je povinen zajistit přezkoumání svého hospodaření v souladu s platnými právními předpisy. Za zajištění přezkoumání hospodaření Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady.

ZRUŠENÍ A ZÁNİK SVAZKU

§ 22 Zrušení Svazku

1. Svazek je zrušen na základě usnesení Valné hromady a to dnem uvedeným v usnesení nebo dnem, kdy bylo toto usnesení přijato. Zrušení může být provedeno bez likvidace nebo s likvidací.
2. Při zrušení Svazku s likvidací vytvoří Svazek nezbytné podmínky pro činnost likvidátora. Náklady na činnost likvidátora jdou k tíži Svazku.

§ 23 Zánik Svazku

Svazek zaniká dnem výmazu z rejstříku příslušného úřadu. Návrh na výmaz Svazku z rejstříku svazků obcí podává jménem Svazku předseda Výkonné rady nebo likvidátor.

ZMĚNY STANOV

§ 24 Změny stanov

1. Stanovy Svazku lze změnit a doplňovat jen na základě rozhodnutí Valné hromady.
2. Návrh na změnu nebo doplnění stanov může podat kterýkoliv člen prostřednictvím svého zástupce a to výhradně písemnou formou na adresu Svazku.
3. Změny nebo doplnění stanov jsou prováděny pořadově číslovanými písemnými dodatky (s uvedením data nabytí účinnosti), které tvoří nedílnou součást stanov. Za jejich evidenci a předání zástupcům členů Svazku odpovídá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady.
4. Po změně nebo doplnění stanov předá předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, do 15 kalendářních dnů od schválení dodatku jedno jeho vyhotovení příslušnému úřadu a každému zástupci člena.

PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

§ 25 Přechodná ustanovení

- 1) Předseda, popř. jiný pověřený člen Výkonné rady, zajistí předání jednoho vyhotovení stanov do 15 dnů ode dne schválení zakládajícími členy příslušnému úřadu jako písemnosti související s registrací Svazku.
- 2) Po dobu realizace projektu „Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností“, reg. číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/B8.00001 je funkce Vedoucí manažer shodná s funkcí Koordinátor meziobecní spolupráce.

§ 26 Závěrečná ustanovení

Stanovy v tomto znění byly schváleny na ustavující schůzi Svazku zástupci zakládajících členů dne 26. 11. 2003, nabývají platnosti dnem schválení, účinnosti dnem jejich předání příslušnému úřadu.

Dagmar Strnadová
Předsedkyně Výkonné rady Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko

Platnost: 13. 8. 2014

Účinnost: 1. 1. 2015

Toto znění Stanov obsahuje i dodatek č. 1 o změně stanov d. s. o. Mariánskolázeňsko, který byl schválen Valnou hromadou na jejím jednání dne 25. 6. 2009 usnesením č. 4. a dodatek č. 2., který byl schválen dne 21. 12. 2009 usnesením č. 5. Změna sídla svazku proběhla 1. 12. 2011. Dále dne 1. 3. 2012 byl schválen dodatek č. 3. Přidána možnost tajného hlasování a hlasování per rollam na výkonné radě. Dále dne 24. 10. 2013 byl schválen dodatek č. 4 – doplněn § 25 o: Po dobu realizace projektu „Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností“, reg. číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/B8.00001 je funkce Vedoucí manažer shodná s funkcí Koordinátor meziobecní spolupráce. Dne 13. 8. 2014 byl schválen dodatek č. 5, který upravuje stanovy dle poslední novely zákona o obcích a dále upravuje pravomoci mezi Výkonnou radou a Valnou hromadou Svazku. V dodatku byly zohledněny připomínky SMO ČR (v rámci projektu CZ.1.04/4.1.00/B8.00001) a pracovníků Karlovarského kraje

Příloha 3: Charakteristika Mariánskolázeňska, o.p.s. – dceřinné společnosti Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko

Mariánskolázeňsko, o.p.s.

- Mariánskolázeňsko o.p.s. je obecně prospěšnou společností, která byla založena koncem roku 2010. Zakladatelem je Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko, který tuto organizaci podporuje tím, že jí poskytuje důležité technické zázemí. Kromě toho organizace získává od DSO každoročně cca 175 000 Kč na pokrytí svých režijních/běžných nákladů.
- Tato nezisková organizace vznikla za účelem realizace projektů s důrazem zejména na komunitní a partnerské aktivity v regionu. Účast široké veřejnosti na projektech směřujících k posílení místní soudržnosti je základním předpokladem rozvoje Mariánskolázeňska. Území bývalých Sudet, kde se Mariánskolázeňsko nachází, je stále postiženo dopady téměř kompletní výměny obyvatelstva, která nastala po druhé světové válce. Bez zapojení obyvatel by byl rozvoj Mariánskolázeňska omezený. Proto se o.p.s. snaží ve spolupráci s aktivními partnery v území a na základě řešení konkrétních projektů odstranit tento dlouhodobý handicap. Využíváme k tomu unikátní přírodní podmínky okolí lázeňského města Mariánské Lázně, blízkost bavorských sousedů a také zázemí a zkušenosti zakladatele, Dobrovolného svazku obcí Mariánskolázeňsko. Přirozenou součástí naší práce je i networking - spojování partnerů s podobnými zájmy.

Společnost byla založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb, jejichž cílem je rozvoj regionu Mariánskolázeňsko:

- koordinace rozvoje regionu Mariánskolázeňsko ve všech oblastech
- rozvoj a propagace regionu Mariánskolázeňsko a jeho turistického potenciálu
- budování a rozvoj destinačního managementu Mariánskolázeňska
- vytváření nových forem a možností ekonomického a turistického využití krajiny
- ochrana obrazu krajiny, sídel a jejich hodnot jako jediného základního prostředku pro rozvoj turistického ruchu
- ochrana a obnova sakrálních památek Mariánskolázeňska
- ochrana životního prostředí
- služby při financování projektů k rozvoji regionu Mariánskolázeňsko
- koordinace projektů a produktů zaměřených k rozvoji regionu Mariánskolázeňsko
- tvorba informační databanky ke shromáždění informací prospěšných k rozvoji regionu Mariánskolázeňsko
- součinnost se zahraničními subjekty majícími vztah k regionu Mariánskolázeňsko
- příprava informačních a metodických materiálů a školních pomůcek
- výchova, vzdělávání a informování dětí a mládeže

- spolupráce na rozvoji lidských zdrojů, včetně pořádání seminářů, kurzů, školení, kulturních a společenských akcí
- zajišťování osvěty a vzdělanosti lidského potenciálu kraje
- komunikace s orgány státní správy a samosprávy při spolupráci na rozvoji regionu Mariánskolázeňsko
- poradenská činnost
- činnosti spojené se spoluprací s orgány Evropské unie a České republiky v rámci rozvoje regionu Mariánskolázeňsko

2. SPOLUPRÁCE OBCÍ JAKO CESTA K ODVRÁCENÍ SLUČOVÁNÍ

Odborná literatura došla k závěrům, že státy, v nichž je menší počet obcí, nemusejí rozvíjet a prohlubovat spolupráci mezi obcemi jako v zemích, kde existuje značná obecní rozdrobenost. Můžeme říci, že existují zhruba dvě možnosti jak zajistit, aby byla veřejná správa efektivní: první je intenzivní spolupráce obcí, druhá jejich slučování. Toto pak může být v zásadě dvojí, dobrovolné a nedobrovolné. Samotný pojem slučování má spíše negativní význam, protože dochází k zániku samostatnosti obcí, zatímco v případě spolupráce předpokládáme jejich větší rozvoj, nebo alespoň snížení neefektivity. Obsahem této kapitoly je 1) přiblížit debaty ohledně slučování v odborné literatuře, 2) v českých výzkumech a za 3) představit hlavní formy spolupráce obcí.

Debaty o slučování se vedly a nadále vedou v řadě evropských zemí, s prvními slučovacími procesy se začalo několik let po konci druhé světové války, výrazná slučovací vlna se uskutečnila v 60. a 70. letech minulého století a není bez zajímavosti, že se dotkla nejen západní, ale rovněž i východní Evropy. Viz například normalizační snahy utvářet střediskové obce v tehdejší socialistickém Československu. Další vlna slučování začala v 90. letech a trvá v podstatě doposud. Zasáhla celou řadu zemí v Evropě, například Dánsko, Finsko, Německo či Švédsko a Švýcarsko, i mimo Evropu, což se týkalo kupříkladu Izraele či Japonska. Slučovací reformy byly a jsou prováděny rovněž v postkomunistických zemích, příklad dvoufázová slučovací reforma byla zahájena v Estonsku v roce 2015, v Lotyšsku byl snížen počet obcí již v roce 2009. Dodejme ještě na úvod, že „existují názory, že slučování je jediným řešením problémů vyplývajícím z tohoto stavu (zejména problémů ekonomických). Slučování obcí však nemá vliv na rozdrobenou sídelní strukturu, kdy jednotlivá sídla spolu budou muset umět komunikovat a spolupracovat, ať již budou formálně samostatná či sloučená. (Galvasová 2007). Na druhé straně je velmi obtížné srovnávat efektivitu v obou přístupech, silně kooperativní systémy meziobecní spolupráce vykazují řadu podobností se systémy, v nichž došlo k amalgamací. (Herzog 2010).

V jedné z kapitol knihy *Zastupitelé českých měst a obcí v evropské perspektivě* (Ryšavý, Šaradín 2011) autoři konstatovali, že minimálně od vydání knihy Dahla a Tufteho *Size and democracy* (1973) „v úvahách o politice na lokální úrovni se jako klíčová proměnná ukazuje velikost obce“. V knize Dahl a Tufte dospěli také k závěru, že nelze souběžně maximalizovat faktor občanské efektivity a faktor kapacity systému. Tedy chceme, aby občané buď kontrolovali odpovědně a kompetentně politická rozhodnutí, nebo se snažíme zvyšovat kapacitu potřeb obyvatel, tedy služby. Neexistuje žádná optimální velikost sídla, která by dokázala těchto dvou faktorů dosáhnout souběžně. Reformy veřejné správy, respektive samosprávy musejí k této skutečnosti přihlídnout a stanovit si v tomto směru prioritu. Chceme mít spokojenější komunitu, nebo efektivnější obec? Klademe důraz na efektivitu, nebo na demokratický výkon služeb? Nicméně toto základní členění se nám při bližším zkoumání komplikuje, kritérií může být více, často mohou obyvatelé usilovat o jiné kvality a mít další požadavky, než jsou efektivita a kvalitní demokratické vládnutí. V přehledové studii zpracované na základě zahraničních výzkumů Josef Bernard upozorňuje, že v případě rozvoje obcí můžeme používat

i další koncepty, například „pojem ‘community vitality’, zahrnující ekonomické podmínky obce, kvalitu bydlení v obci a celkovou atraktivitu obce pro její obyvatele. Pojem ‘community vitality’ tak jednak zdůrazňuje obytné funkce lokality, jednak zahrnuje i subjektivní hodnocení charakteristik obce. Ještě dále v tomto ohledu jdou přístupy, které namísto více či méně objektivně měřitelného rozvoje v obcích zkoumají jako základní aspekt situace v obcích kvalitu života jejich obyvatel.“ (Bernard 2011)

Debatu zahájenou Dahlem a Tuftem rozpracovávají Denters et. al. (2014) v knize *Size and local democracy*, přičemž jejich ústřední otázkou je, jaký je vliv velikosti na kvalitu demokracie lokální vlády? Pokud jde o velikost, na mysli máme velikost populace. (Denters 2014) V zájmu autorů stojí občanská efektivita spočívající na kontrole politického procesu a opírající se o tři principy: pověření (authorization), odpovědnost (accountability) a responzivita (responsiveness).

Vraťme se však k samotnému slučování. Řada výzkumů se soustředila na pozitivní a negativní aspekty slučování obcí. Jak jsme uvedli, hlavním důvodem slučování bývá efektivita, zejména ekonomická. To se samozřejmě týká reform, které se uskutečňovaly přibližně v posledních 50 letech především v západní Evropě. Pokud debatujeme o slučování obcí také v ČR, jsou důvody stejné, ekonomické. Nicméně nejsou jediné. Vzhledem ke značné obecní rozdrobenosti se mohou přidávat i jiné aspekty, například neochota obyvatel obce kandidovat do zastupitelstva, což znamená, že nemají zájem svou vlastní obec spravovat. V lokálních volbách v roce 2014 bylo takových obcí 12. V některých obcích zase klesá počet obyvatel, přičemž udržení samostatnosti není jednoduché.

Podle Zákona o obcích 128/200Sb. lze obce 1) slučovat, nebo 2) připojovat, a to ke dni voleb do obecních zastupitelstev nebo k prvnímu dnu nového kalendářního roku. Dohoda musí obsahovat řadu náležitostí, jak uvádí příslušný zákon. Se spojením musí souhlasit zastupitelstva a ve spojovaných obcích může být podán návrh na konání místního referenda.

V ČR se uskutečnilo v posledních letech několik šetření mezi starosty i dalšími respondenty z oblasti veřejné správy (například zastupiteli, tajemníky obecních úřadů), jejichž součástí byla také problematika spolupráce obcí či jejich případného slučování. Dosavadní výzkumy ukazují, že respondenti (zejména starostové, popřípadě zastupitelé) slučování obcí odmítají. Zároveň však starostové malých obcí upozorňují, že stát stále více zvyšuje nejrůznější administrativní nároky a vyvíjí silné ekonomické tlaky, a to pravděpodobně se záměrem, aby na samostatnost obce rezignovaly a sloučily se s větší obcí či městem. Podobnou zkušenost zaznamenal již dříve i odborný tisk: „Vedle legislativních kroků stát vykonával i nepřímý tlak na slučování malých venkovských obcí prostřednictvím mechanismu financování obecních výdajů. Systém rozpočtového určení daní byl nastaven již v 90. letech tak, že pro malé venkovské obce byla jejich autonomie finančně značně nevýhodná. Přesto se však zamýšlený efekt ve smyslu slučování obcí nedostavil.“ (Čmejrek, Čopík 2010).

V přehledovém článku (Ali, Machart, Vimmr 2012) autoři rozdělují argumenty proti slučování municipalit do šesti kategorií, respektive uvádějí šest oblastí, kde se může slučování negativně projevit: 1) fungování místní komunity, 2) přístup k místní správě, 3) napětí v municipalitách, 4) institucionální problémy, 5) volební chování, 6) ekonomické problémy. V českém prostředí se Věra Kameníčková (2003) pokusila shrnout argumenty pro a proti slučování, přibližně v době dokončování 2. fáze reformy veřejné správy. Argumenty pro byly víceméně ekonomického rázu a týkaly se zejména

úspor, které souvisejí s poskytováním veřejných statků a služeb, většího socioekonomického rozvoje daného území, kdy větší území je vhodnější pro působení neziskových organizací, banky atd. Dále je takové území vhodnější pro kvalifikované pracovníky a má lepší technické vybavení, v neposlední řadě podporuje decentralizaci. Pouze větší územní celky zvládnou větší díl pravomocí.

Dne 25. září 2010 otiskla Mf Dnes zprávu s titulkem *Obcím zvoní administrativní hrana. Česko se nevyhne jejich slučování. Své názory v něm prezentovali* mj. předseda Asociace krajů ČR Michal Hašek (ČSSD) a **někdejší europoslanec a někdejší předseda SMOČR** Oldřich Vlasák (ODS). **Právě on prohlásil:** "Stávající systém veřejné správy je složitý, drahý a neefektivní, do budoucna proto Českou republiku rozhodně čeká změna sídelní struktury." Dále uvedl, že obce by se měly slučovat nejdříve za 10 let, až bude reforma připravená, k tomu dodal: „Sloučit by se v budoucny mohly obce, které k sobě mají geograficky blízko, nebo jsou již dnes propojené některými službami. Například integrovanou hromadnou dopravou."

Na tyto výroky reagovala negativně řada starostů, ale i Spolek pro obnovu venkova (SPOV), který zastupuje malé a menší obce. Ve svém prohlášení uvedl: „Spolek pro obnovu venkova České republiky zásadně nesouhlasí se současnými úvahami o slučování malých obcí do větších celků. Stavíme se proti názorům, které v posledních dnech zazněly v médiích z úst zástupců Svazu měst a obcí ČR. (...) Spolek pro obnovu venkova bude hledat společný postoj se Sdružením místních samospráv ČR a dalšími organizacemi, které se postaví na obranu malých obcí. Malé obce a jejich obyvatelé by totiž případným slučováním více ztratily, než získaly. A to nejen samosprávu, která je významnou silou správy věcí veřejných na té nejnižší úrovni, ale postupem času by mohly přijít bez vlastní rozpočtové samostatnosti a investiční odpovědnosti také o místní kulturu, společenský život a mohly by tak ztratit vlastní identitu."

Následně se k celé záležitosti vyjádřil SMOČR. Dne 14. 10. 2010 vydal tiskovou zprávu: „Žádný zástupce Svazu v médiích nikdy neuvedl, že by mělo docházet k násilnému slučování malých obcí, a to z jakéhokoli důvodu. Svaz proti takovému slučování naopak vždy razantně vystupoval s přesvědčením, že malé obce umějí být soběstačné a neměly by ztrácet svoji svébytnost. Vzhledem k narůstající administrativě a složitosti některých úkonů ale doporučoval vytvoření systému podpory dobrovolného sdružování za účelem společného výkonu některých agend, což by pro jednotlivé obce mohlo znamenat určitou ekonomickou úlevu. Každá obec by si přitom zachovala svoji samostatnost.“ Otázkou samozřejmě je, nakolik šlo o stanovisko předsedy SMOČR, nakolik reprezentoval celý svaz. Nehovořil skutečně o násilném slučování, ale *pouze* o slučování. Nebyla to však první rozprava na půdě SMOČR, podobné úvahy se uskutečnily například v roce 1997, na něž musel reagovat mj. SPOV.

Později se v rámci debat ohledně změny rozpočtového určení vlády během vlády Petra Nečase (2010– 2013) objevil návrh Ministerstva obrany vedeného Alexandrem Vondrou: „Požadujeme zvážit návrh rozsahu posílení rozpočtů obcí do 1 tisíce obyvatel, a to jak z hlediska potřeb těchto obcí, tak i motivace k případnému slučování nejmenších obcí,“ zaznělo ve stanovisku ministerstva obrany. Předseda Sdružení místních samospráv Josef Bartoněk se ale postavil razantně proti: „Obce rozhodně nepřipustí žádné násilné slučování.“ Ministr po kritice dodal, že neměl na mysli žádné násilné slučování, ale jednalo se pouze o návrh ke zvážení.

Úvahy o slučování vznikají z předpokladu, že malé obce nejsou dostatečně efektivní a nedokáží obstarat služby, které ze zákona mají zajišťovat. Proto se několikrát v debatách o reformě veřejné správy hovořilo o možnosti jejich slučování, politická vůle však k tomuto kroku u nás není. Přednost dostává spolupráce obcí, která by jak efektivitu, tak zajištění služeb mohla zajistit. Lze předpokládat, že slučování obcí budou více nakloněni ti, jichž se to netýká. Tedy starostové větších obcí a měst. Naopak souhlasit nebudou představitelé malých obcí.

Má-li být cílem sloučení ekonomická efektivita, pak lze uvést řadu negativních faktorů, které ovlivní především kvalitu života v komunitě. Pokud dojde ke sloučení obcí, změní se vzdálenost občanů k úřadu, vnímání identity slučované komunity, narostou obavy z malé reprezentace (nové centrum nebude sloučenou část zastupovat), mohou vzniknout konflikty mezi obyvateli původní a slučované obce atd. (Swianiewicz 2010).

Pracovníci Sociologického ústavu realizovali v roce 2004 projekt, který se týkal výzkumu regionálních elit. V šetření se zaměřili rovněž na slučování, respondentům, tedy krajským elitám, položili mj. otázku, co by případné slučování obcí přineslo. Tyto odpovědi zachycuje následující tabulka. Počet respondentů u jednotlivých odpovědích se pohyboval v rozmezí 746–788.

Očekávané důsledky slučování obcí, podíly odpovědí v %

Oblast důsledků	Zlepšení	Žádná změna	Zhoršení	Celkem
Podmínky pro místní demokracii	21	38	41	100
Efektivita zajištění služeb ve městě (obci)	68	15	17	100
Konflikty mezi částmi města (obce)	12	27	61	100
Spravedlivé rozmístění veřejných služeb města (obce)	36	32	32	100
Kontakty mezi občany a volenými zastupiteli	17	39	44	100
Autonomie města (obce) vzhledem k ústředním orgánům státní správy	47	34	19	100
Možnosti přizpůsobení veřejných služeb potřebám občanů	60	22	18	100
Pocit solidarity mezi občany města (obce)	17	44	39	100
Politická aktivita občanů	14	59	27	100
Potřeby finančních převodů ze státního rozpočtu	51	30	19	100

Zdroj: Regionální elity 2004 (Vajdová 2005)

Otázka: „V ČR je něco přes 6000 obcí a měst. Existují různé názory na to, zda je nebo není tento počet přiměřený a zda by bylo či nebylo účelné obce slučovat. Vedlo by podle Vás slučování obcí ke zlepšení nebo ke zhoršení jejich situace vzhledem k následujícím okolnostem?“

Z tabulky je zřejmé, že respondenti vidí slučování způsobem, jak je vysvětlili Dahl s Tuftem. Přineslo by větší ekonomickou efektivitu, zlepšení služeb, ale mohly být vrůst konflikty mezi jednotlivými částmi města/obce a poklesly by podmínky pro místní demokracii. Za zmínku stojí ještě skutečnost, že respondenti se přiklonili k názoru, že sloučení by mohlo vést k větší autonomii vůči ústředním orgánům státní správy.

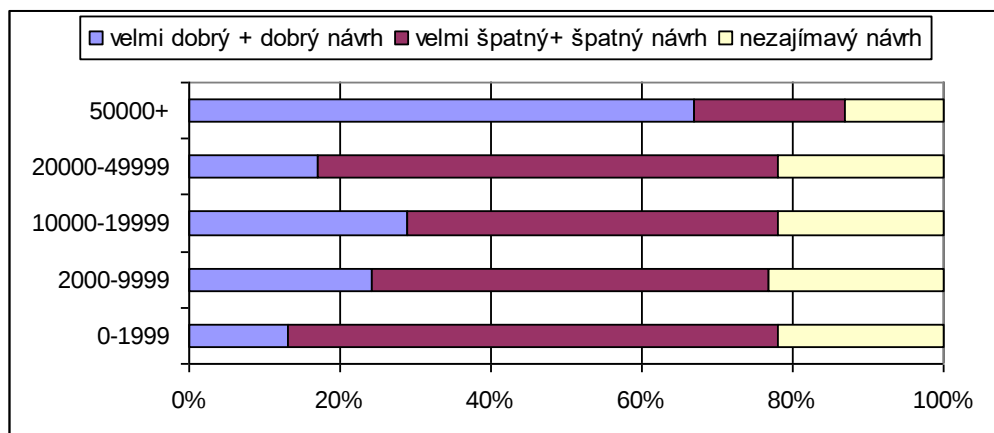
Důsledky slučování obcí (% odpovědí).

Oblast	Zhoršení	Ani – ani	Zlepšení	Celkem
Podmínky pro místní demokracii	56	40	4	100
Efektivita zajištění služeb v obci	32	36	32	100
Spravedlivé rozdělení veřejných služeb	44	44	13	100
Pocit solidarity mezi občany města	58	36	6	100
Politická aktivita občanů	44	50	6	100
Rozsah obecních služeb	27	41	32	100
Kvalita výkonu úředníků místní veřejné správy	18	48	34	100
Pocit přináležitosti k obci	67	27	6	100

Zdroj: Spolupráce obcí 2005, SOÚ AV ČR, anketa ve svazcích obcí.

Otázka: Sloučení obcí však může mít různé důsledky. Řekněte, vedlo by podle Vás sloučení obcí ke zlepšení nebo ke zhoršení vzhledem k dále vyjmenovaným okolnostem? 1 znamená spíše zhoršení, 2 ani zhoršení ani zlepšení, 3 spíše zlepšení.

Názory na slučování obcí



Zdroj: Proměny městských zastupitelstev v evropské perspektivě (2009)

Sociologický ústav dále realizoval v roce 2005 výzkum, který se týkal spolupráce obcí. Jeho součástí byla i anketa vedená ve svazcích. Jedna z otázek směřovala k případným důsledkům slučování obcí, což je z našeho pohledu nyní nejpodstatnější otázka. Počet respondentů činil 156 a dotazováni byli především tajemníci a manažeři svazků. Tabulka ukazuje, že případným sloučením obcí by se zhoršil pocit přináležitosti k obci, pocit solidarity a podmínky pro demokracii vůbec. Mezi respondenty výzkumníci nezaznamenali ani v jednom aspektu většinový názor na to, že se něcolepší.

Výše jsme uvedli, že slučování obcí budou podporovat především zástupci velkých měst, jichž se tento typ reformy nedotýká. Zjevné je to u kategorie nad 50 tisíc obyvatel. Naopak v případě

nejmenších obcí, do 1 999 obyvatel, slučování považuje za dobrý návrh necelá pětina zastupitelů. Z grafu tedy vyplývá, že v tomto směru skutečně na velikosti obce záleží.

S nejvyšší pravděpodobností lze tedy říci, že politici slučování prosazovat nebudou, s výjimkou některých nátlakových, zejména ekonomických programů. Michal Illner (2011)¹ se domnívá, že „jedním z důvodů, proč legislativa věnuje partnerství obcí realizovanému formou jejich svazků značnou pozornost, je očekávání, že touto nebo podobnou cestou by se postupně mohla ubírat funkční integrace a na ni pak navazující i strukturní integrace malých samosprávných obcí a tím pádem i konsolidace roztržité územně-správní struktury ČR.“ Taková interpretace spolupráce obcí je sice možná, ale doposud žádný návrh spolupráce obcí nebyl s tímto úmyslem koncipován. Politické i odborné debaty ohledně slučování nebyly doposud nijak zásadní. Z. Vajdová si položila otázku, zda slučování může být „příští krok reformy veřejné správy“, ale spíše řečnický. Domnívala se však: „Krajské politické elity budou pravděpodobně konzultovány při přípravě zmíněných dalších záměrů administrativního členění státu na úrovni obcí.“ (Vajdová 2005)

K procesu slučování na závěr dodejme, že v ČR dochází k dobrovolnému slučování. Po roce 1989 se v ČR sloučilo zhruba 30 obcí, většina z nich měla méně než 200 obyvatel. Důvody byly různé od vylidňování, nedostatek kandidátů přes ekonomické až po administrativní (nárůst byrokratické zátěže) okolnosti (Heřmánek 2015). M. Illner upozornil, že ke slučování docházelo již v 90. letech u několika málo obcí, které obnovily po roce 1989 svou autonomii (Illner 2005 – Autonomie...).

Spolupráce obcí

Forem spolupráce mezi obcemi je celá řada. Liší se nejen v rámci jednotlivých zemí, ale existují rozdíly i v jednotlivých národních systémech veřejné správy. Chorvatští badatelé navazují na mezinárodní výzkumy a identifikují tři modely spolupráce obcí:

- 1) Jihoevropský model fragmentované lokální samosprávy, kam patří například Francie či Španělsko.
- 2) Administrativní spolupráci, kam náleží například Německo či Velká Británie.
- 3) Středoevropský model tranzitivních zemí, který reprezentují země jako Česká republika či Maďarsko.

V ČR mohou obce spolupracovat na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), který definuje tři možnosti spolupráce v oblasti samostatné působnosti. Nejjednodušší formou je uzavření smlouvy za účelem splnění konkrétního úkolu, dále mohou vytvořit dobrovolný svazek obcí nebo založit právnickou osobu. Ačkoliv chorvatští badatelé vymezují tři typy spolupráce dle zemí, jednotlivé státy se často inspiroují u jiných, v případě ČR se nejvíce hovoří o Francii. Měli bychom však mít na

¹ <http://www.soc.cas.cz/publikace/spoluprace-partnerstvi-participace-v-mistni-verejne-sprave-vyznam-praxe-prislib> (jeho kapitola Illner, Michal. 2011. „Institucionalizované formy spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě a jejich právní regulace.“ Pp. 16-35 in Čermák, Daniel, Jana Vobecká a kol. *Spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě: význam, praxe, příslib*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON. 182 s. ISBN 978-80-7419-067-4)

paměti, že přenášet pravidla a zkušenosti jedné země do druhé jednoduše nelze, již kvůli tradicím, historii, vývoji a odlišné podobě systému veřejné správy, politické situaci, politické kultuře, finanční autonomii atd.

V ČR rozlišujeme dobrovolné a nedobrovolné formy spolupráce. K těm prvním patří zejména dobrovolné svazky obcí, místní akční skupiny, euroregiony, ale i celostátní organizace, jako jsou Svaz měst a obcí ČR, Sdružení místních samospráv ČR či Spolek pro obnovu venkova. U spolupracujících svazků vyvstává jeden zásadní problém, a to je koordinace provázanosti strategických dokumentů obcí, měst a různých územních společenství. Za hlavní nástroj regionální politiky můžeme považovat Strategii regionálního rozvoje České republiky na léta 2014– 2020, která umožňuje tuto provázanost územních strategií, zejména dobrovolných svazků obcí, pro něž se vžil název mikroregion, a místních akčních skupin.

Vedle toho mohou obce spolupracovat na dalších platformách. Důležitým nástrojem strategie udržitelného rozvoje je Místní agenda 21, která se vztahuje rovněž ke dvěma výše uvedeným formám spolupráce obcí. MA 21 v případě spolupráce je zatím uplatňována pouze na několika územích spolupracujících obcí, mnohem rozšířenější je v obcích a městech.

V současnosti je v ČR zhruba 550 svazků obcí (nazývané také mikroregiony), které slouží k jednodušším i hlubším formám spolupráce (viz www.risy.cz). Jedná se o spolupráci při výstavbě cyklostezek, čističek odpadních vod či obstarávání společného území.

Výhody spolupráce na platformě místních akčních skupin

Dobrovolné svazky obcí rozvíjejí spolupráci zejména na úrovni veřejné správy, MAS pak reagují i na výzvy, na jejichž řešení veřejná správa nestačí a vyžadují aktivnější zapojení občanů. Komunitně vedený rozvoj na platformě MAS tomuto zadání ideálně odpovídá. Jak tedy vyplývá z odborné literatury, spoluprací rozumíme „relativně trvalé kooperativní vztahy symetrické povahy mezi dvěma nebo více aktéry stejného typu nebo stejné úrovně“, pokud (se) však kooperativní vztahy vytvářejí mezi subjekty různých typů (...) označujeme je jako partnerství.“ (Illner 2011). V kombinaci s *participací* občanů jsou tedy MAS platformou *partnerství* i *spolupráce*. V následující tabulce je uveden přehled výhod, které přináší spolupráce obcí.

Výhody spolupráce obcí

Koordinované vyhledávání projektů a následné vypracovávání žádostí
Koordinace rozvoje území spolupráce
Rozložení finančních nákladů při přípravě a realizaci projektů
Propojování, síťování aktérů zapojeného území
Posilování role území ve svazku či MAS
Setkávání aktérů a předcházení případných konfliktů vznikajících z neinformovanosti
Rozvoj sociálního kapitálu a zvyšování efektivity
Zachování autonomie obcí
Rozšiřování a prohlubování spolupráce a stabilizace území
Širší portfolio služeb občanům

Zdroj: archiv autora

Pokud se podíváme na výše uvedenou tabulku, vidíme, že MAS naplňují všechny předpoklady výhodnosti spolupráce obcí. Jejich výhodou také je, že obdobné struktury se nacházejí v zahraničí, čímž se může jejich význam zvyšovat. MAS jsou moderní platformou spolupráce obcí i dalších aktérů, jelikož kombinují jednak spolupráci veřejné správy, místních podnikatelů a NNO, jednak vyhovují potřebě participace občanů. Jejich aktivní role je základem úspěchu rozvoje obcí.

Jak se ukazuje, spolupráce obcí může být vhodným nástrojem zabraňujícím slučování. Nikoliv však plně postačujícím pro ty případy, kde dochází k zásadním projevům omezujícím samostatnost obce. Například při zásadním poklesu obyvatel či při neochotě obyvatel kandidovat do zastupitelstva. Zároveň nelze říci, že bychom měli upřednostňovat malý, nebo velký typ obce. Optimální velikost neexistuje. K tomu Illner (2006) dodává: „Rozhodování o tom, zda ponechat rozdrobenou strukturu obcí, či dát přednost její konsolidaci, nelze tedy oprávněně založit na předpokladu, že malé obce jako takové jsou ve srovnání s obcemi velkými všeobecně dysfunkční. K závěrům o vhodnosti spíše malých nebo spíše velkých obcí lze dojít (a i tehdy, jak jsme viděli, jen v některých případech) pouze z hlediska jednotlivých dílčích kritérií, o kterých byla výše řeč, zájmů, které za nimi stojí, a aktérů, o jejichž zájmy jde, a jen v rámci konkrétních společenských kontextů. Půjde tedy o rozhodování po výtce politické.“

3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ OBCÍ, MĚST A REGIONŮ: TEORIE A METODY

Role plánování ve společnosti

Strategický management je „... proces zkoumání současného a budoucího prostředí, formulace cílů a tvorby, implementování a kontroly rozhodnutí zaměřených na dosažení těchto cílů v současném a budoucím prostředí“ (Chon, Olsen 1990). Na základě praktického využívání strategického managementu ve veřejném sektoru bylo zjištěno, že přináší zvyšování efektivnosti u organizací, zvyšuje citlivost na místní potřeby a zejména odpovědnost vůči nim (Wright 2003). Systematičnost, provázanost a kvalita řízení začala být po obcích vyžadována zejm. koncem minulého století (po vstupu ČR do EU, po vzniku samosprávných krajů a nastartování koncepční reformy kvality a obsahu veřejné správy), kdy na obce jsou kladeny požadavky ve smyslu kvality řízení (Wokoun 2008).

Strategické plánování není v žádném právním předpisu obcím přímo nařízeno, pouze v zákoně o obcích je do pravomoci zastupitelstva uvedeno schvalovat program rozvoje obce. Další zmínku lze nalézt v zákoně č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, který ukládá pověřeným obecním úřadům a úřadům obcí s rozšířenou působností povinnost „zajišťovat dílčí úkoly spojené s procesem podpory regionálního rozvoje, zejména jsou povinny a žádost ministerstva nebo kraje poskytnout nezbytnou součinnost při přípravě a realizaci strategie regionálního rozvoje, státních programů regionálního rozvoje a programů rozvoje územního obvodu kraje“ (§ 13a zákona). Dále pak § 14, odst. 1 stanoví povinnost obcím v samostatné působnosti „... spolupracovat s krajem, na jehož území se nachází, při přípravě a realizaci programu územního rozvoje kraje.“

Mění se podmínky strategického plánování obcí, měst a regionů

S rozvojem společnosti a vlivem politických změn docházelo postupně i k vývoji veřejné správy od koncepce administrativního státu, koncepce public managementu až k manažerismu. Tento vývoj s sebou přináší i nové výzvy na koncepci fungování veřejné správy, zejména pak uplatňování stylů řízení převzatého ze soukromého sektoru.

V demokratických státech je uplatňovaný systém decentralizované veřejné správy s vymezením samosprávních funkcí a přenosu kompetencí. V České republice tuto úlohu plní samosprávné obce a kraje. Do jejich samosprávních kompetencí patří mj. dbát o všestranný socioekonomický rozvoj svého území. Jedná se tedy řízení rozvoje svého území a prvků v něm fungujících. Proto nelze řízení obce nebo kraje, potažmo plánování považovat za ryze uzavřený proces, avšak za proces, kterého se účastní celá řada aktérů budoucího rozvoje. To s sebou přináší nové výzvy pro zapojování široké veřejnosti do plánovacího procesu.

Strategické plánování je nedílnou součástí strategického řízení „Přestože tento proces má i své odpůrce, kteří poukazují na jeho přílišnou časovou a finanční náročnost v dnešním turbulentním prostředí“ (Mintzberg 2000), je využíváno od 90. let minulého století i v oblasti plánování veřejné

správy. Strategické plánování probíhá v podmínkách neurčitosti a je dlouhodobým a komplexním procesem plánování a je ovlivňováno mnohdy legislativními a politickými podmínkami.

Plánování je proces, který patří mezi základní manažerské funkce. V jeho historickém vývoji ho lze chápat jako (i) adaptivní přístup, který vychází z dlouhodobějších časových horizontů (70. léta minulého století B. D. Henderson), (ii) klasický plánovací přístup, který je zaměřen na vyhledávání příležitostí a jejich porovnávání s interními schopnostmi je využít (80. léta minulého století M. E. Porter), (iii) pragmatický přístup, vycházející z rychle se měnících podmínek a z nutnosti sladit interní a externí zájmy stakeholders (80. a 90. léta minulého století H. Mintzberg, J. B. Quin) a (iv) sociálně orientovaný přístup, který zdůrazňuje rozdílnost sociálně-ekonomických cílů v různých ekonomikách a zaměřuje se na hledání klíčových kompetencí pro perspektivní příležitosti a vliv inovací (od 90. let minulého století C. K. Prahalad, Y. L. Doz, G. Hamel).

K vrcholným úkolům řízení subjektů veřejné správy patří určování konkrétních cílů, prostřednictvím nichž dochází k naplňování vizí a záměrů. Strategické plánování ve veřejné správě představuje obce či regionu se zaměřuje se na to, aby subjekt mobilizoval a co nejefektivněji využíval optimálně všechny vlastní zdroje (lidské, finanční atd.) a včas a správně reagoval na změny v okolním prostředí. Pomáhá jasně uvědomit si žádoucí směry dlouhodobého vývoje a soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů, ukazuje, jak se nejlépe připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek, jak minimalizovat negativní dopad hrozeb a maximálně zužítkovat příležitosti, jež se mohou v budoucnosti objevit. Vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách a řeší problémy dlouhodobě a komplexně.

Ve veřejné správě, která plní úkoly státu (ať přímými nebo nepřímými vykonavateli veřejné moci) je strategická (někdy nazývána koncepční činnost) jednou z hlavních řídicích úkolů.

Subjektům veřejné správy je plánovací činnost v některých oblastech přímo nařízena zákony, nebo je podmíněna vnějšími vlivy (např. možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU), případně ji lze považovat za „dobrovolnou“ aktivitu, která se má stát nástrojem kvalitního řízení.

Tvorba plánů, strategií, koncepcí ve veřejné správě patří k základní plánovací a řídicí funkci; z procesního hlediska je procesem strategického řízení. Cílem strategického řízení je vytvořit a pak i implementovat strategii. Strategie musí zabezpečit vytvoření podmínek pro úspěšný rozvoj činnosti daného subjektu nebo území.

Plánování bylo dříve využíváno zejména v ekonomických záležitostech, s akceptací rozšířené aplikace ekonomických kritérií v široké škále veřejných financí. V současné době se plánování ve veřejné správě vyskytuje v různých oblastech řízení. Plánování ve veřejné správě je z hlediska systémového a metodického pohledu, integrální součástí řízení obcí, měst a regionů, jehož výsledkem je strategický plán rozpracovávající strategické cíle, způsob jejich realizace a možnosti financování.

Tvorba strategických dokumentů by měla být vytvářena na principu (i) partnerství, se zapojením všech zainteresovaných skupin do jeho tvorby, (ii) programování, zahrnující komplexní přístup (iii) koncentrace, se soustředěním všech zdrojů a prostředků vč. jejich efektivního, účelného a adresného využívání. Při tvorbě strategických dokumentů by se mělo vycházet z principů strategického myšlení, a to zejm. principu variantnosti, permanentnosti prací a interdisciplinarit (Weber a kol. 2000).

Strategie / koncepce jsou nezbytnou součástí strategického myšlení (Mallya 2007); z hlediska managementu jsou považovány za nástroje řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997), na základě kterých jsou plánovány rozvojové aktivity, které by měly vést k naplnění vytýčených cílů a jsou následně realizovány. V regionálním rozvoji lze považovat za strategický plán, který logicky a systematicky organizuje a řídí změny v území (Vystoupil a kol. 2007).

Strategické plánování představuje systematické řízení nejen kteréhokoli subjektu (organizace, firmy, obce, státu) ale zejména proces tvorby, implementace a kontroly strategických plánů. Strategické plány a programové dokumenty subjektů veřejné správy by se měly být založeny na společných principech. Patří mezi ně **dlouhodobost**, kdy by tyto plány měly být zpracovávány min. na období 10 – 15 let. Ve veřejné správě je právě tato charakteristika velmi komplikovaná čtyřletým volebním cyklem, kdy mnohdy po nástupu nových vlád dochází k jejich změnám. Ve veřejné správě vzniká celá řada různých dokumentů s různým časovým horizontem. Lze pak rozlišovat strategie (např. Strategie rozvoje cestovního ruchu ČR do r. 2015), které naplňují min. desetiletý či víceletý horizont a pak programy (např. Program rozvoje územního obvodu kraje), které kopírují sedmileté programovací období EU.

Systematicčnost by v případě strategií a programů v rámci regionálního rozvoje měly mapovat a navrhovat rozvoj všech území a odvětví, případně být v synergii.

Strukturovanost strategií a programů by měla vycházet vždy z charakteru dokumentu, a to zda se jedná o územní (všeobecný) nebo odvětvový (specifický) dokument a zahrnovat takové členění, které jasně a přehledně umožní rozpracovat návrhovou část dokumentu.

Soustavnost vyžaduje nejen jejich jednorázové zpracování a přijetí příslušnými orgány, ale i to, aby se stal tento dokument / strategie skutečným nástrojem řízení. Aby byl průběžně vyhodnocován z hlediska jeho plnění / neplnění, přijímána opatření, prováděna kontrola a jejich aktualizace.

Otevřenost, kdy by do procesu tvorby měla být více zapojena veřejnost a tím respektovat jejich potřeby a přání.

Reálnost by měla akcentovat výchozí stav a disponibilní zdroje (lidské, přírodní, materiálové apod.) a měla by směřovat k naplnění vytýčených cílů.

Publicita by měla být vyjádřena zveřejněním a dostupností takových strategií veřejnosti a zároveň i informovaností o jejím plnění.

Hlavní přínos strategického plánování v regionálním rozvoji lze spatřovat v tom, jak se co nejlépe připravit na budoucí vývoj společnosti a ekonomiky (vnější podmínky), jak minimalizovat případné hrozby a jak využívat příležitosti, které mohou nastat. To znamená, že řeší problémy dlouhodobě a komplexně a vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách, soustřeďuje úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů a tím si jasně uvědomuje žádoucí směr dlouhodobého vývoje.

Tvorba strategie patří k základní plánovací a řídicí funkci; z procesního hlediska je procesem strategického řízení. Cílem strategického řízení je vytvořit a pak i implementovat strategii. Strategie musí zabezpečit vytvoření podmínek pro úspěšný rozvoj činnosti daného subjektu.

Proces tvorby strategie je teorií managementu řazena mezi manažerské funkce plánování a klasifikuje základní přístupy k jejich vzniku. Jedná se o adaptivní přístup, který vychází ze základních

ukazatelů trhu a snaží se ekonomickému prostředí přizpůsobit (70. léta minulého století – B. D. Henderson), klasický přístup je založen na vyhledávání a vytváření podnikatelských příležitostí (80. léta minulého století, M. E. Porter), pragmatický přístup vychází z toho, že existují rozdílné specifické podmínky a že je nutné sladit zájmy interních a externích zájmových skupin (80. - 90. léta minulého století – H. Mintzberg, J. B. Quinn) a sociálně orientované přístup je založený na rozdílnosti sociálně ekonomických cílů v různých ekonomikách (od 90. let minulého století – G. Hamel, Y. L. Doz, C. K. Prahalad).

Participativní plánování

„Zapojování veřejnosti do plánování a řízení v oblasti veřejné správy je poměrně novým trendem, který je v širším měřítku uplatňovaný zhruba od 90. let 20. století. Obecně je tento způsob řízení označován jako participace veřejnosti na rozhodovacích procesech či někdy označované i jako komunitní plánování. V praxi je využíváno například při plánování rozvoje, především pak při zpracování rozvojových strategií měst, obcí a regionů a při plánování různých komunitních projektů. Jeho opodstatnění lze spatřovat v tom, že cílové skupiny a široká veřejnost mají možnost se vyjádřit a aktivně zapojit do přípravy a tvorby podkladů pro strategické rozhodování.“ (Krbová, 2006).

Předpokladem úspěšného zapojení veřejnosti do plánování je jasné zadání, jasné výstupy, existence zpětné vazby pro veřejnost, to znamená, že jejich návrhy a doporučení byly vzaty v úvahu, silný management a profesionální a efektivní zapojení veřejnosti.

Pokud budou uplatňovány prvky participace veřejnosti na rozhodovacím procesu veřejné správy na místní a regionální úrovni, je možné konstatovat, že se nestane pouhým uživatelem, ale i tvůrcem regionálního rozvoje (viz obrázek).



Zdroj: Krbová, 2006

Obecné plánovací metody a postupy

V plánování je využívána celá řada metod, technik a postupů, které napomohou vytvoření jasné a srozumitelné, časově vymezené a zdrojově zajištěné strategie. Jejich používání v jednotlivých velikostních kategoriích je velmi odlišné. Z provedeného výzkumu vyplývá, že čím sofistikovanější metody tím je jejich využitelnost nižší v menších obcích a městech a zároveň i v komunitním přístupu. V praxi se vyskytují tři základní přístupy ke zpracování strategických dokumentů obcí, měst a regionů, a to expertní, komunitní a expertně-komunitní.

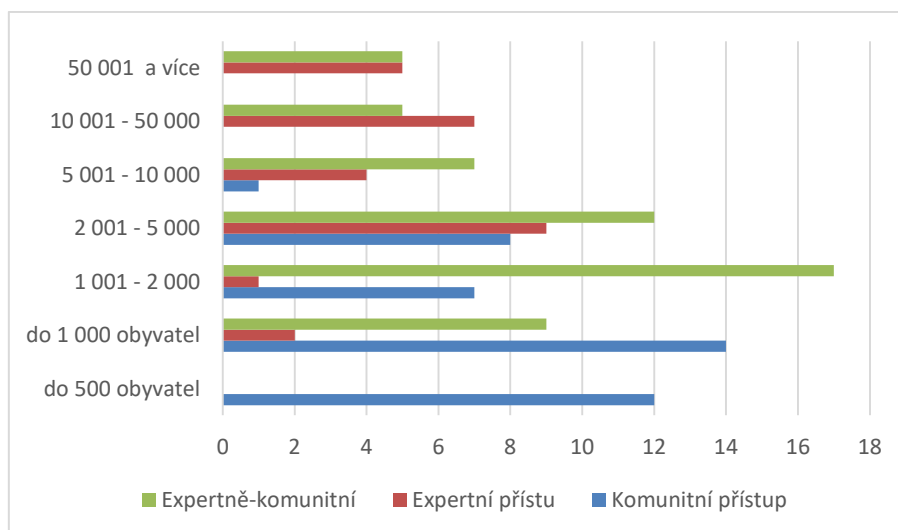
Expertní přístup se vyznačuje vysokou mírou odborného přístupu zpracovatele a malou mírou participace veřejnosti. V tomto případě vzniká standardizovaný dokument (dokument podle šablony), který v sobě neodráží místní specifika a požadavky a přání občanů. Komunikace se zadavateli je velmi řídká a zapojení veřejnosti je zpravidla žádná.

Expertně-komunitní přístup, který více využívá komunikaci se zadavatelem a zapojování veřejnosti. V tomto přístupu jsou částečně zohledněny potřeby a požadavky místních obyvatel a dalších aktérů. Expertní tým úzce spolupracuje prostřednictvím zpravidla konzultanta s místními představiteli a nebrání se případným připomínkám a námětům ze strany veřejnosti. Konzultant není členem komunity, a proto je schopen vyšší objektivity při vnímání místních problémů. Zpracovaný dokument sice využívá standardizovanou šablonu, ale více reflektuje potřeby a požadavky zadavatele.

Komunitní přístup je na vysoké úrovni participace místních představitelů a občanů. Absentují zde však odborné znalosti ze strategického plánování a znalosti problematiky socioekonomického rozvoje.

Ve výzkumu bylo zjištěno, že s rostoucí velikostí obcí/měst je více využíván expertní způsob a naopak u menších obcí je to přístup komunitní (viz následující graf/ obrázek). Důvody jsou ve většině případů hlavně finanční, kdy malé obce nemají v omezeném rozpočtu dostatek zdrojů na to, nechat si zpracovat takový dokument.

Využívaný přístup při tvorbě strategických dokumentů v % obcí.

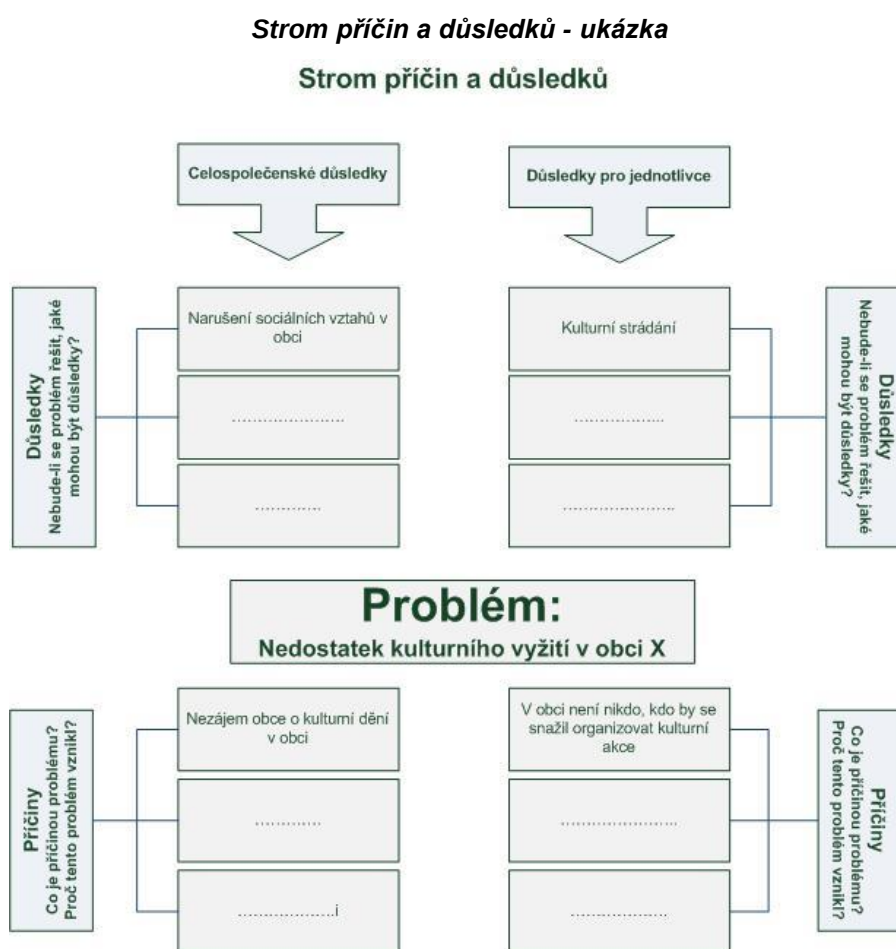


Zdroj: vlastní výzkum

Z obrázku je patrné, že větší města stále častěji využívají ke zpracování strategických dokumentů expertně-komunitní přístup.

V procesu tvorby strategických dokumentů se hojně využívá metoda Strom příčin a důsledků a Strom cílů a prostředků.

Strom příčin a důsledků umožňuje identifikovat a analyzovat problémy, které je nutné řešit. Zabývá se i otázkou toho, proč daný problém nastal a co by se stalo, kdyby se problém neřešil (důsledky). Jedná se opět o velmi jednoduchou manažerskou metodu (viz obrázek).

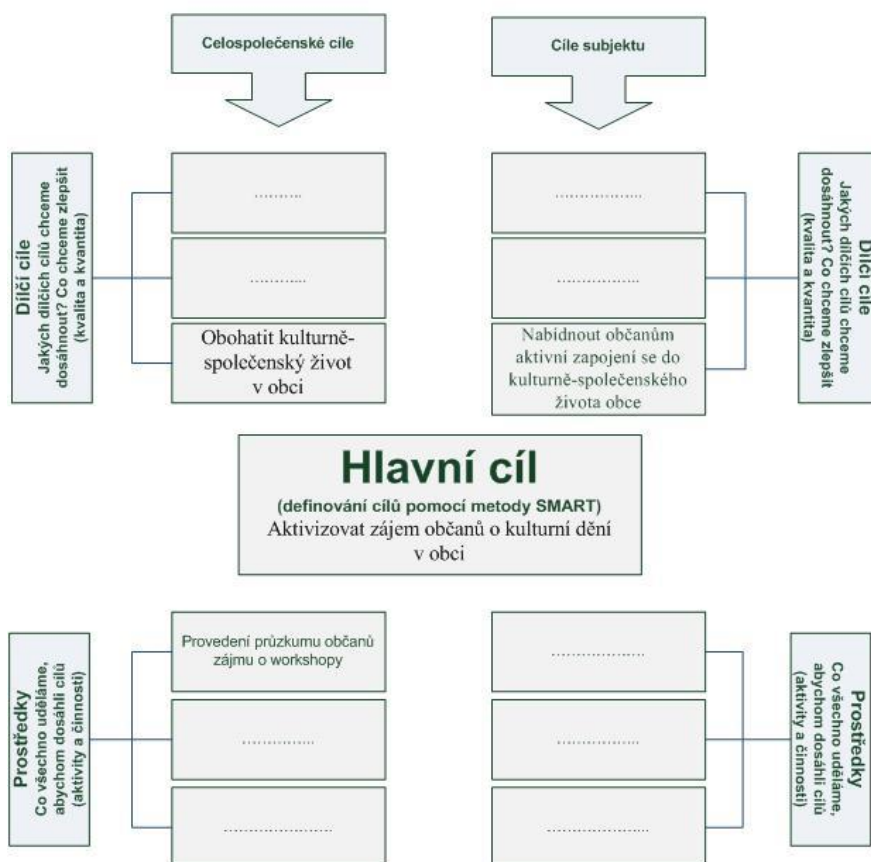


Zdroj: vlastní zpracování

Nástrojem k definování cílů na odstranění problému a navržení aktivit (prostředků) je v projektovém managementu využíván „strom cílů a prostředků. Jasně definuje cíle a navrhuje aktivity / činnosti (viz obrázek).

Strom cílů a prostředků

Strom cílů a prostředků



Zdroj: vlastní zpracování

Kreativní metody

Kreativním metodám patří nezastupitelné místo mezi přístupy ke strategickému plánování. Většina podkladů a metod sloužících ke strategickému rozhodování má analytický charakter. Na základě znalosti minulého vývoje, aktuálních dat, modelování či objektivní tvorby scénářů se snažíme vybrat optimální cestu rozvoje regionu. Analytické metody strategického plánování však mají svoje úskalí (Robson, 1995):

- **Konzervativní přístup.** Vycházíme ze stávajících ověřených zkušeností, což omezuje rozvoj zaměřený mimo standardní rámec, mimo vyjeté koleje. Plánujeme tak, jak jsme vždy plánovali a jak se předpokládá, že budeme plánovat. V tomto omezení nás utvrzuje, že stejně postupují i ostatní města či regiony. Napomáhají tomu též standardizované metodiky a šablony strategického plánování.
- **Obava z výstřednosti.** Mnohá nápaditá řešení nejsou uvedena v život z obavy, že nebudou přijata, protože jsou netradiční, „nenormální“. Lidé mají obecně tendenci spíše nebýt středem pozornosti. Obávají se navrhnout postupy, které se vymykají zaběhnutým praktikám plánování.

- **Sklon ke kritičnosti.** Netradiční, inovativní postupy bývají ohroženy již ve fázi návrhů, protože vyvolávají potřebu je podrobit kritickému hodnocení. Kritičnost a odmítání je u kreativních myšlenek vyšší než u standardních návrhů. To co navrhnou všichni (ostatní města či regiony, sektorové plány nebo národní strategie) se mnohdy nekriticky přebírá, ale pro nové, překvapivé návrhy se hledají důvody, proč nemohou fungovat.
- **Předpoklad optimálního řešení.** Plánování často nesprávně vychází z předpokladu, že hledáme jediné optimální řešení. Ve skutečnosti často existuje více směrů rozvoje, které mohou vést ke srovnatelným pozitivním výsledkům. Nelze však „vypočítat“ jediný správný postup, protože (a) existuje více dobrých řešení, (b) neznáme všechna fakta potřebná k výpočtu, (c) nemáme dokonalé modely zohledňující všechny skutečnosti a (d) budoucnost je vždy spojena s určitou mírou neurčitosti. Není tedy vhodné tlumit návrhy nových postupů jenom proto, že známe standardní doporučení jak postupovat. Obě cesty mohou být srovnatelné kvality a především je škoda ztratit nové myšlenky, jenom proto, že předpokládáme jediné řešení.

Uvedená omezení je možné překonávat s využitím kreativních metod plánování. Z řady metod přispívajících ke strategickému plánování (Půček, Koppitz, 2012) lze charakterizovat jako kreativní, např. brainstorming, brainwriting či použití myšlenkových map. Samozřejmě i ostatní přístupy s dominancí analytického myšlení lze obohacovat kreativitou, například omezením kritičnosti k novým návrhům, stimulací nápadů či zapojením lidí s kreativním myšlením do týmu.

Metoda **braintormingu** je považována za seriózní manažerskou metodu, která má široké uplatnění i v plánování. Její podstatou je získat co nejvíce informací v co nejkratším čase od malé skupiny lidí. Tvůrcem je O. Osborne (1939), který ji sám definuje jako „útok mozků na problém.“

Její použití musí respektovat základní principy, a to (i) čím více nápadů, přístupů a myšlenek, tím spíše lze nalézt správné řešení, (ii) malá skupina (5-20 lidí) v krátkém čase dokáže vyprodukovat podstatně více a originálnějších myšlenek, (iii) oddělit intuitivní myšlení od logického.

Brainstorming slouží ke generování nových nápadů během krátké doby. Při brainstormingu se vytváří prostředí, které eliminuje bariéry bránící vzniku nových myšlenek a stimuluje se tvorba relativně velkého počtu nápadů. Brainstorming je tedy užitečný ve fázi, kdy tvoříme zásobník nápadů, ze kterého potom můžeme s uvažováním čerpat. Mezi základní pravidla brainstormingu patří (Robson, 1995):

- žádný nápad se nesmí kritizovat,
- podporuje se naprostá volnost,
- snahou je vyprodukovat maximální množství nápadů,
- zapisují se všechny (i opakované) nápady,
- všechny nápady se nechají na pozdější potenciální využití.

Brainstormingový proces se skládá z několika kroků:

- vysvětlit všem účastníkům pravidla, která je třeba dodržovat, zejména zdržení se kritiky k návrhům,

- stanovení správného zadání – cíl, který je produkcí nápadů sledován; tento cíl nesmí být definován příliš volně, např. „Navrhňte možnosti udržitelného rozvoje regionu ...“, ale také ne příliš úzce (např. „Navrhňte vhodný typ břehové vegetace pro revitalizaci potoka“ – úzké vymezení; vhodné vymezení cíle by mělo obsahovat rámec, ve kterém je hledáno řešení: „Navrhňte možnosti, jak zvýšit ekologickou stabilitu urbanizovaných území.“ Zadání napíšeme, aby bylo viditelné);
- po určitý čas jsou zaznamenávány veřejně všechny vyslovené nápady, není přípustné jakékoliv hodnocení;
- Po určitém čase lze organizovat doplňování a rozvíjení uvedených nápadů a jejich sdružování do tematických skupin; tím dojde ke zjednodušení struktury možných řešení a vytvoření podrobnějších komplexních návrhů;
- na závěr celého procesu lze přistoupit k vyhodnocení (např. na dalším jednání strategické skupiny); Je vhodné určit priority a hledat podmínky, zda a jak lze nápady uskutečnit (všechny návrhy nejsou ihned realizovatelné nebo použitelné, ale mohou se stát alternativou pro variantní scénáře, zůstat v zásobníku - např. na dobu, kdy bude možné nápad financovat nebo se zlepší okolnosti nebo prohloubí naléhavost řešení).

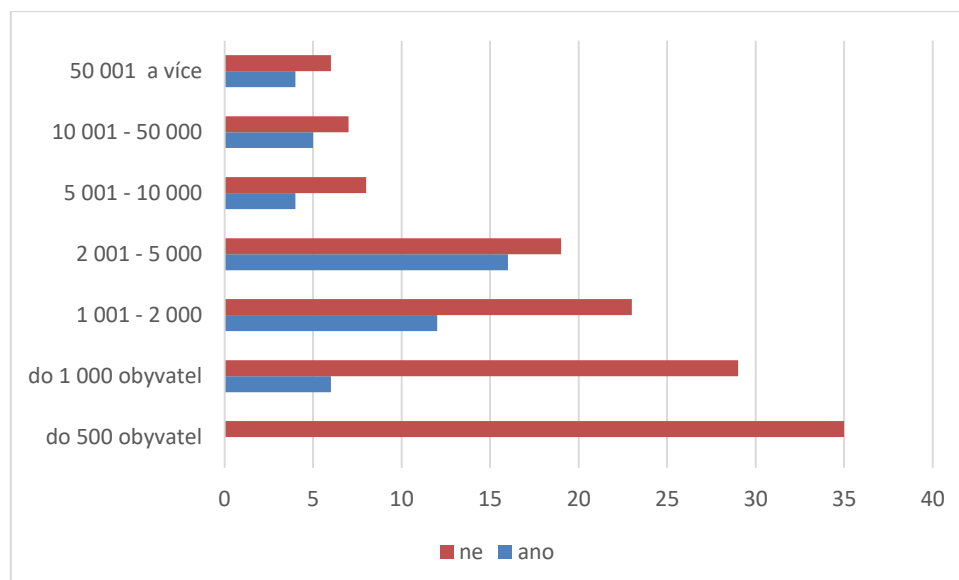
Brainstorming lze doporučit jako jednoduchou kreativní metodu, ale má také svoje úskalí. Veřejné zapisování nápadů ovlivňuje účastníky setkání. Zveřejněné návrhy ovlivňují myšlení ostatních, což přináší možnou inspiraci, ale také možné navedení nesprávným směrem uvažování. Na průběh brainstormingu působí povahové vlastnosti a sociální vztahy mezi účastníky, někteří mají sklon k prosazení, jiný se naopak ostýchají uvádět „bláznivé“ nápady apod.

Při tvorbě strategických dokumentů veřejné správy se jeví jako vysoce vhodnou metodu k získání velkého množství nápadů zejm. při zpracování návrhové části dokumentu. Zapojeny jsou jednotlivé skupiny aktérů místního rozvoje (podnikatelé, neziskové organizace, domácnosti, správní úřady apod.) a při správně moderovaném postupu je možné získat velké množství nápadů, které budou reflektovat jejich potřeby a požadavky.

Na základě výzkumu je možné konstatovat, že tato metoda je využívána v plánování ve své základní podobě zejm. v menších obcích a městech v případě, kdy strategie je zpracovávána komunitní metodou. Na vyšších úrovních veřejné správy je tato metoda využita v jednotlivých pracovních skupinách, které jsou složeny ze zástupců firem, organizací, úřadů, institucí apod.) a pracují nejen na analytické části, ale i na návrhové (strategické části).

Omezení a rizika použití: K nezávažnějším omezením použití této metody patří zejména složitost jejího použití (to platí zejm. v malých obcích) a nedůvěra v použití této metody.

Využívání metody brainstormingu v plánovacím procesu obcí (v %).



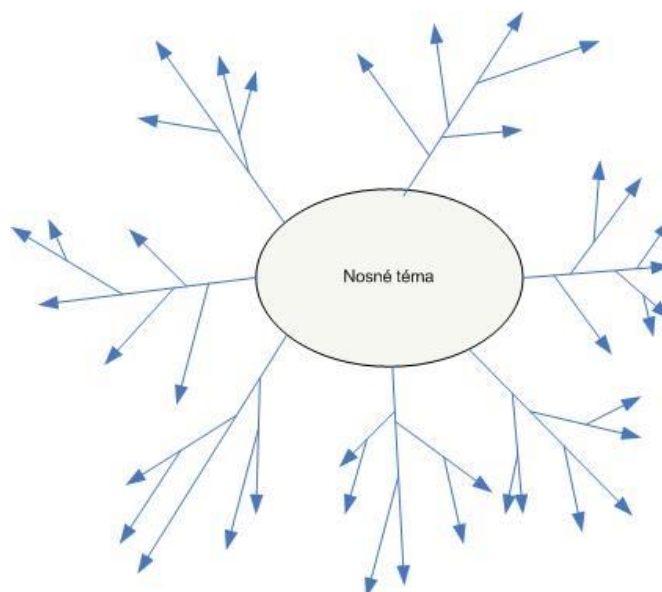
Zdroj: vlastní výzkum

Některé uvedené nedostatky brainstormingu může pomoci odstranit použití **brainwritingu**, ten se odlišuje tím, že nápady se zapisují neveřejně na listy papíru. Je možné listy se zapsanými myšlenkami nechat postupně kolovat tak, aby se nápady generovaly s využitím inspirace ostatních. Výhodou je možnost většího individuálního soustředění (i když přemýšlí více lidí najednou v jedné místnosti). Mezi nevýhody brainwritingu patří omezení vzájemné inspirace. Mezi kreativními metodami se kromě různých variant zapisování při brainwritingu (psaní nápadů na barevné lepící lístečky, flipcharty, volné psaní na papír) uvádí také brainsketchting, při kterém se místo slov používají jednoduché obrázky, náčrtky či schémata. Kreslení přispívá ke kreativní tvorbě, ale je třeba počítat s větší neurčitostí produkovaných nápadů a omezením, daným schopností účastníků kreslit. Různá úroveň schopnosti grafického vyjádření může vyvolávat dojem nerovnoprávného postavení účastníků ve skupině.

Uvedené metodě brainsketchting se blíží využití dalších grafických metod. Ty pomáhají graficky strukturovat produkované myšlenky brainstormingu nebo lépe nahlížet řešené na problémy. V rámci strategického plánování lze využít např. myšlenkových map, Ishikawův diagram (graf rybí páteř) či mentálních mapy.

Metoda **mind mapping** (myšlenková mapa) je jednoduchý nástroj řízení (viz následující obrázek), poskytuje vizuální přehled toku myšlenek a představ; dává jasný a stručný obraz výstupu jednání pracovního týmu. Využívá se k projednávání daného tématu a k vymezení jejich vzájemných souvislostí a směrů působení.

Myšlenková mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Nápady produkované brainstormingem či brainwritingem se obvykle zapisují do sloupců a třídí do tematických bloků. Lépe mohou strukturu nápadů znázornit myšlenkové mapy. Tvorba myšlenkových map pomáhá graficky názorně třídit informace tak, aby vytvářely smysluplnou strukturu. Uspořádání myšlenek, informací, nápadů, směrů rozvoje apod. pomocí myšlenkových map vytváří struktury blízké fungování mozku. Tím je podporován kreativní přístup k vytváření nových, smysluplných a vhodně strukturovaných myšlenek.

Teorie myšlenkových map vychází z poznatku, že lidský mozek nefunguje lineárně či sériově jako počítač. Myšlenky se ubírají více směry zároveň, což neodpovídá tradičnímu lineárnímu způsobu zapisování poznámek či vedení prezentací (Buzan, Griffiths 2013). Myšlenkové mapy usnadňují porozumění hierarchii vztahů mezi dílčími poznámkami a inspirují k hledání nových nápadů. Myšlenkové mapy jsou vhodné, pokud je struktura problému komplexně organizovaná a na první pohled nepřehledná. V procesu strategického plánování se může jednat například o zpřehlednění příčinných faktorů rozvoje regionu a možností jejich ovlivnění nebo o pomůcku pro plánování finančních zdrojů či možnost jak vystihnout a lépe pochopit organizační struktury ovlivňující regionální rozvoj. Myšlenkové mapy je možné kreslit ručně (což má svoje praktické výhody a podporuje kreativitu) nebo vytvářet pomocí specializovaného software, který podporuje rychlost tvorby a grafickou kvalitu spolu s možností snadného exportu do prezentací, e-mailů či publikací.

Existuje několik základních pravidel tvorby myšlenkových map (Buzan, Griffiths 2013):

- myšlenkové mapy se začínají tvořit uprostřed na šířku položeného formátu volného listu,
- ústřední myšlenku vyjadřuje obrázek, který podporuje představivost,
- k ústřední myšlence (tématu) se připojují hlavní větve, k nim větve nižší úrovně atd.; zobrazení přispívá k hierarchickému uspořádání myšlenek,
- větve jsou zakreslovány jako křivky ve tvaru jako mají větve stromu, zakřivené a zužující se (nejen, že je to zábavné, ale také stimulující pro promýšlení a zapamatování struktury),

- na odlišení větví se používají různé barvy,
- ke každé lince je přiřazeno jedno klíčové slovo nebo jednoduché slovní spojení,
- je velmi vhodné používat obrázky a symboly ke zvýšení inspirativnosti mapy a podpoře kreativity.

Při strategickém plánování by mělo být snahou porozumět silám, které ženou vývoj regionu kupředu a vlivům, které rozvoj brzdí. Jde o hledání unikátní příležitosti k tvorbě kvalitního prostředí pro život v regionu. Myšlenkové mapy jsou vítanou pomůckou pro strategické myšlení, protože představují výborný způsob, jak shromáždit, utřídit, zdokonalit, vystavit a sdílet strategické informace a nápady (Buzan, Griffiths 2013). Myšlenkové mapy ve strategickém plánování mohou také posloužit ke kreativní vizualizaci výstupů z některých analyticky zaměřených metod jako je SWOT analýza, Balanced Scorecard, marketingový mix či při tvorbě scénářů.

Z provedeného výzkumu je patrné, že metodu myšlenkových map využívají spíše větší města. V menších městech a obcích je obava ze složitosti logického uvažování a z náročnosti použití.

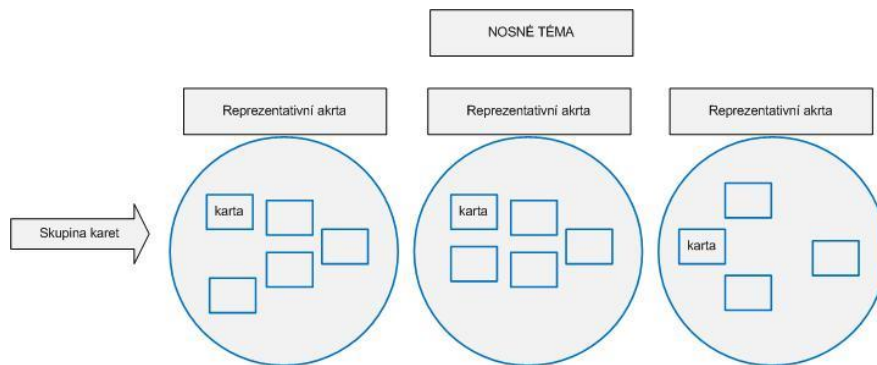
Mentální mapy (mental maps) jsou v kartografickém pojetí definovány jako „*grafické (kartografické či schematické) vyjádření představ člověka o geografickém prostoru, nejčastěji o jeho kvalitě nebo uspořádání*“ (Drbohlav 1991 in Kynčlová-Tihonová, Bláha 2013). Lze rozlišovat mentální mapy komparativní (tzv. „lynchovské“) a preferenční (tzv. „gouldovské“). Komparativní mapy vyjadřují graficky individuální představy o rozmístění objektů v krajině – autor zobrazuje vlastní vnímání topologie i topografie území. Preferenční mapy vyjadřují kladné či záporné vztahy autora k lokalitám zakresleným v podkladové (kartograficky přesné) mapě (Kynčlová-Tihonová, Bláha 2013). Při strategickém plánování lze využívat oba typy mentálních map:

- prostřednictvím komparativních map je zjišťováno vnímání geografické reality občanů (respondentů průzkumu) nebo jsou navrhovány nové prvky v krajině jako místa doporučená pro rozvoj (průzkum názorů, expertní kreativní návrhy),
- s využitím preferenčních map jde zejm. o plánování lokalizace nových objektů, hledání pozitivně hodnocených míst vhodných k podpoře nebo naopak místa problémová (vnímaná jako nebezpečná, neestetická, bariérová apod.).

Vzhledem ke zkušenostem s vnímáním prostoru jsou mentální mapy vhodnější především pro lokální krajinné plánování komunitního charakteru (např. návrhy nového parku, oživení města, podpora rekreační atraktivity obce apod.). Preferenční mentální mapy mohou sloužit k expertnímu posouzení v krajinném plánování na lokalizaci rozvojových opatření (Kde je problém? Kam lokalizovat podporu?).

Diagram afiniti, jako jeden z nástrojů managementu, využívají většinou malé obce. Jedná se o nástroj velmi jednoduchý, umožňující opět shromážďení velkého množství nápadů a inspirací. Tento nástroj lze používat v různé podobě, a to od základní podoby s kartičkami umístovanými na nástěnkou (viz obrázek) až po sběr jednotlivých nápadů na vymezená témata.

Diagram afiniti



Zdroj: vlastní zhotovení

Použití: Tento nástroj obce využívají nejčastěji ke zjišťování názorů občanů na kvalitu poskytovaných služeb. Přičemž předem definují základní kategorie kvality a k tomu nabízejí sadu identifikátorů vč. možného doplnění vlastního doporučení.

Příklad použití metody diagramu afinity



Zdroj: vlastní zhotovení

Méně je tento nástroj využíván ve velkých obcích a městech. Lze tedy dovodit, že čím sofistikovanější metoda, tím ji malé menší obce využívají méně a naopak je využívají více větší obce/města.

Jedním z kreativních přístupů založených na uplatnění kreativních metod při plánování rozvoje města, je **Future City Gam**. Jedná se o mezinárodní projekt, jehož idea vznikla v Británii pro realizaci trvale udržitelného rozvoje města (Šimicová, Martínek 2010). Metodický postup byl rozšířen i do dalších zemí a praktikován v mnoha městech (v ČR např. Praha, Plzeň, Ostrava) zapojených do výměny zkušeností v síti Future City Game (<http://creativecities.britishcouncil.org/>).

Cílem dvoudenní hry je generovat nápady na rozvoj města, nejčastěji zaměřené na řešení problémů, spojených s globálními problémy jako je globalizace, migrace obyvatel, klimatické změny či urbanizace. Cílem nejsou jen vlastní návrhy, ale také rozvoj komunikace a spolupráce mezi organizacemi nebo jednotlivci přispívajícími k prosperitě města (Šimicová, Martínek 2010). Během setkání dochází k dialogu mezi veřejným sektorem a obyvateli města, zjednodušeně vyjádřeno také ke komunikaci mezi profesionály a laiky. Předpokladem pro vznik nových nápadů je heterogenita zúčastněných lidí z hlediska profese, věku či způsobu myšlení. Účastníci se zpravidla rozdělí do týmů o čtyřech až pěti lidech a mají za úkol v jednotlivých skupinách vymyslet zajímavý inovativní, ale

především realizovatelný návrh na zlepšení života ve městě. Finální nápady jsou na závěr prezentovány veřejnosti, politikům a zástupcům správy města (Šimicová, Martínek 2010). Hra má pět částí:

- vytváření vizí, které vycházejí z hodnocení současného stavu a rozboru problémů, jež město ohrožují,
- výběr z návrhů řešení, ověřování realizovatelnosti a potřeby,
- zpracování konkrétního opatření do podrobného návrhu,
- prezentace návrhu opatření a jeho „obhajoba“ v diskusi s ostatními zúčastněnými,
- hlasování o nejlepším nápadu podle předem stanovených pravidel.

Projekty Future City Game často organizují neziskové organizace pod vedením vyškolených lektorů. Ovšem smysluplné je přizvání zástupců města, protože jedině tak lze očekávat možnou podporu k realizaci vzniklých návrhů. Je nutné přesvědčit městské zastupitele, že využití kreativního potenciálu občanů může přinést realizovatelné návrhy na zlepšení kvality života ve městě (Šimicová, Martínek 2010).

4. KONCEPT REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU JAKO CESTY K ZEFEKTIVNĚNÍ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ NA NADMÍSTNÍ (MIKROREGIONÁLNÍ) ÚROVNI

Tradičně nejdůležitějším regionálně politickým aktérem byl stát a jeho příslušná ministerstva. V souvislosti s decentralizací veřejné správy a zaváděním manažerských přístupů do oblasti správy věcí veřejných (veřejné politiky), došlo počátkem 90. let minulého století nejenom v České republice k tomu, že řadu kompetencí v oblasti regionální politiky a regionálního plánování převzaly regiony.

Regiony jakožto politicko-administrativní rovina, jsou v rámci EU považovány za adekvátní rovinu, na níž by měly být řešeny regionální problémy a posilována konkurenceschopnost a udržitelnost rozvoje. Hovoří se o potřebě subsidiarity, decentralizace, přenášení kompetencí apod. Na regionální úrovni, která je méně institucionalizovaná, než např. úroveň národní, lze také snadněji, rychleji a úspěšněji aplikovat různé participativní a inovativní politické koncepty.

Počátkem 90. let se posiluje také regionální dimenze strategického plánování. Začíná se hovořit o potřebě intenzivnější meziobecní spolupráce. Řada problémů, jako např. odpadové hospodářství nebo ekonomický rozvoj totiž není efektivně řešitelná na obecní úrovni.

Regiony již nejsou chápány pouze jako účelově vymezené územní celky, vzniklé politickým rozhodnutím, na základě požadavků legislativy či exekutivy (administrativně-správní jednotky, plánovací regiony, regiony se soustředěnou podporou státu apod.), ale také jako **identifikační regiony, které jsou vymezeny na základě pocitu sounáležitosti regionálních aktérů, přičemž jejich integrita je založena na regionální identitě, ochotě aktérů (např. obcí) spolupracovat atd.** Identifikační regiony často vznikají nezávisle na existujících administrativních strukturách (v ČR např. dobrovolná sdružení obcí anebo místní akční skupiny překračují hranice správních obvodů obcí s rozšířenou působností (ORP) nebo hranice krajů).

Kromě toho se se výrazným způsobem zvýšil počet aktérů regionální politiky, kteří dnes tvoří celý komplex nejrůznějších institucí, a to v důsledku následujících příčin:

- mnohé regiony (kraje, dobrovolná sdružení obcí, místní akční skupiny apod.) se chopily vlastní iniciativy a začaly vyvíjet vlastní činnost zaměřenou na mobilizaci vnitřních zdrojů. Řeč je o endogenním rozvoji, regionální seberealizaci, regionálních rozvojových iniciativách či o rozvoji iniciovaném ze zdola;
- kromě toho ve všech západních zemích v posledních desetiletích zmizelo striktní rozlišování mezi státním (veřejným) a soukromým sektorem. Úlohu státu do určité míry převzali různí polostátní nebo soukromí aktéři. Jejich rostoucí počet zvyšuje požadavky na koordinaci a vede k rostoucí konkurenci mezi nimi.

V souvislosti s hledáním způsobů, jak decentralizovat a regionalizovat veřejnou politiku, jak zefektivnit tradiční regionální plánování, jak změnit dosavadní spíše administrativní (byrokratické) pojetí veřejné

správy na cílově orientované řízení veřejných úkolů, jak lépe zapojit veřejnost do rozhodování o věcech veřejných atd., se zvláště v německy hovořících zemích zrodil **koncept tzv. regionálního managementu**. Hlavně zastánci endogenního přístupu k regionálnímu rozvoji začali zdůrazňovat, že je nutné, aby regionální aktéři nejenom z veřejného, ale i soukromého sektoru (v rámci partnerství) vytvářeli dostatečné kapacity, prostřednictvím nichž by dokázali identifikovat, aktivizovat a efektivně využívat místní zdroje.

Od tradičního regionálního plánování k regionálnímu managementu

Od počátku 90. let 20. století začíná regionální plánování v západní Evropě získávat stále více na akčním a projektovém charakteru, přičemž v některých zemích (zvláště v Německu, Rakousku a Švýcarsku) se v této souvislosti začíná hovořit o regionálním managementu. Jeho úkolem, kromě tradičního regionálního plánování, se stává realizace i dalších manažerských funkcí jako je organizování, vedení lidí (regionálních aktérů) a kontrola.

Doplňující se úkoly regionálního plánování a regionálního managementu

Regionální plánování	Volba vize, rozvojových cílů, strategií a opatření/ projektů a prosazování veřejného zájmu	Výměna informací a koordinace odlišných potřeb a zájmů	Iniciace procesů regionální spolupráce a vytváření partnerství	Regionální management
	Řešení konfliktů při odlišných rozvojových představách		Prosazení a realizace projektů, posilujících regionální konkurenceschopnost	
	Formální a spíše pasivní účast na rozhodovacích procesech	Získání podpory pro participativně vytvořený strategický plán, který je sdílen klíčovými regionálními aktéry	Změna jednání – společné řešení společných projektů	
	KONCEPCE	KOORDINACE	KOOPERACE	

Diskuse o pojmovém vymezení regionálního managementu má svůj počátek v úvahách o obsahu a efektivitě regionálních plánů a dalších nástrojů regionální politiky, stejně tak jako ve snahách a potřebách efektivního řešení regionálních problémů. Regionální management v tomto kontextu představuje cestu k akčnímu a projektově orientovanému regionálnímu rozvoji.

V podmínkách dynamických změn, probíhajících jak uvnitř, tak vně regionu, je regionální rozvoj stále více závislý na akceschopnosti regionálních aktérů, na jejich schopnosti učit se a

inovovat. Z důvodu komplexního působení regionálního makroprostředí a mikroprostředí se musí jednat o uplatňování reaktivních nebo proaktivních přístupů. Nestačí „dělat dobře tradiční věci“, ale je nutné „dělat správné věci“. Permanentní změna, učení se a inovační schopnosti se institucionalizují. Klíčovým momentem se stává participace širokého okruhu regionálních aktérů, to znamená systematicky podporovaná a využívaná schopnost regionálních aktérů kolektivního řešení problémů. Snahou je, aby všichni klíčoví regionální aktéři spolupracovali, a to nejenom ve chvíli, kdy se objeví problémy. Strategickým potenciálem jakéhokoli snažení se stávají kompetence - schopnosti řešit problémy. V kontextu regionálního managementu jsou zmíněné kompetence decentralizovány a přenášeny na zodpovědné týmy tvůrců hodnot. Významnou roli přitom sehrávají interní podporovatelé (promotoři) - osoby, které svým akčním přístupem, podnikavostí, zodpovědností a komunikativností (face-to-face kontakty), jsou schopné iniciovat procesy kolektivního učení. Vznikající nová podnikatelská kultura učícího se regionu se vyznačuje třemi organizačními novinkami:

- vertikální hierarchické struktury rozhodování se decentralizují a zeštíhlují;
- tradiční resortní myšlení je nahrazováno horizontální týmovou organizací;
- statické formy organizace s izolovanými odděleními a funkčními jednotkami jsou vystřídány dynamickou týmovou spoluprací.

Rozdíly mezi tradičním regionálním plánováním a regionálním managementem shrnuje následující obrázek.

Rozdíly mezi tradičním regionálním plánováním a regionálním managementem



Na základě uvedeného porovnání regionálního plánování s regionálním managementem, můžeme jejich vztah popsat pomocí dvou dimenzí: aditivní a integrační. Aditivní pojetí regionálního managementu znamená, že doplňuje tradiční regionální plánování, a to především z hlediska jeho akceschopnosti – schopnosti reagovat na změny v regionálním makroprostředí a mikroprostředí, důrazem na jednání (realizaci plánovaných opatření musí mít někdo na starosti – regionální

manažeri), na projektový management, princip prosazení a realizaci rozvojových opatření apod. S ohledem na integrační dimenzi můžeme regionální management považovat za celostní přístup, prolínající se všemi dosavadními i novými úkoly regionálního plánování. Regionální management je možné chápat jako nový koncept (filozofii) utváření a vedení regionu, zdůrazňující procesní charakter a aspekt učení se.

Pojetí regionálního managementu jako nového konceptu utváření a vedení regionu, vychází z koncepce new public managementu, uplatňovaného ve veřejné správě. Regionální management představuje metodu a postup, jak docílit regionální kooperace, komunikace a regionálního konsensu, jako důležitých předpokladů rozvoje regionu. Cesta, jak tohoto stavu dosáhnout, není ovšem ani jednoduchá ani zcela jasná. New public management, na rozdíl od tradičního administrativního/byrokratického pojetí veřejné správy, klade důraz na nové úkoly, nové struktury myšlení, nové vzorce chování a jednání aktérů a také na nové metody, postupy a organizační modely. V případě, že se politikové a představitelé veřejné správy neztotožní s těmito myšlenkami, je praktická implementace konceptu regionálního managementu obtížná.

V souvislosti se zaváděním manažerských přístupů do oblasti veřejné správy, dochází v důsledku především finančních nedostatků a organizačních neefektivností, k vyčleňování některých veřejných služeb ze struktury veřejné správy. Tyto úkoly pak přebírají různé polo-veřejné nebo soukromé subjekty, které mají být zárukou, že poskytované veřejné služby budou více odpovídat potřebám a přáním zákazníků, bude se zvyšovat jejich kvalita a snižovat náklady. V této souvislosti se na externí subjekty, jimiž mohou být i různé formy regionálních managementů, může přesouvat řada kompetencí v oblasti regionálního rozvoje. Mnohé regionální managementy v této souvislosti např. v Bavorsku nebo Rakousku převzaly kompetence v oblasti tvorby, schvalování a realizace regionálních rozvojových strategií.

Regionální management není teoreticky definován, takže jej můžeme vymezit pouze rámcově. Neznamená vedení či řízení regionu, resp. jeho aktérů, ze shora dolů (hierarchicky), prostřednictvím nějakého top-managementu. V České republice se pojem regionální management až na výjimky nechápe jako ucelený koncept (model), jak jej pojmáme v tomto článku, ale v obecném slova smyslu. Často se chápe jako synonymum pro krajskou samosprávu a její politická rozhodnutí.

Pod označením regionální management chápeme jako proces spolupráce a partnerství regionálních aktérů (spolupráce/ partnerství může nabývat různých forem institucionalizace), který umožňuje prosazení rozvojových strategií, generuje nové projektové myšlenky a pomáhá vytvářet úspěšnou pozici „podnikajícího regionu“ a jeho produktů v meziregionální konkurenci. Klíčovou roli přitom sehrává koordinace jinak nezávislých regionálních aktérů (obcí/ měst, občanských iniciativ, neziskových organizací, podnikatelů s jejich zájmových sdružení, místních akčních skupin apod.)

Regionální managementy mohou v praxi nabývat různou míru institucionalizace, resp. organizační formy: od nezávazných regionálních sítí, kulatých stolů a regionálních konferencí po svazky obcí a měst, sdružení fyzických a právnických osob, neziskové organizace, místní akční skupiny, sítě měst, metropolitní regiony atd.

Koncept regionálního managementu klade velký důraz na kreativitu, komunikační schopnosti, kreativitu, angažovanost, věcné kompetence, řešení problémů, flexibilitu, přesvědčovací schopnosti a

přirozenou autoritu. V obecné rovině jde o to, aby veřejné instituce, jakožto „podnikající správa“ dokázaly efektivně používat manažerské dovednosti. Staví na rozvojových faktorech, jako jsou lidský kapitál, kreativní prostředí, propojení (koncept sítí), konsensus a kooperace. Jeho úkolem je podnítit koncepční, projektově a realizačně zaměřený přístup (akční) k regionálnímu rozvoji.

Koncept regionálního managementu představuje relativně nový nástroj regionální politiky a regionálního plánování, který není doposud zcela jednoznačně definován. Existující definice regionálního managementu:

- jedná se o nástroj regionální politiky a regionálního plánování;
- jedná se o nástroj měkký, neformální a flexibilní, pomáhající organizovat a řídit regionální rozvojové procesy (informační, plánovací, komunikační, realizační apod.);
- do praxe je implementován pomocí regionálních institucí (existují různé stupně či formy institucionalizace), které jsou vybaveny odpovídajícími rozhodovacími a organizačními kompetencemi;
- slouží k nastartování, motivaci, propojování a koordinaci endogenních regionálních zdrojů, resp. potenciálů relevantních regionálních aktérů;
- jedná se o proaktivní, projektově orientovaný rozvojový koncept, který se na rozdíl od předcházejících konceptů nezaměřuje pouze na plánování, ale na prosazení a realizaci zamýšlených opatření;
- přispívá k udržitelnému rozvoji a regionální konkurenceschopnosti
- (...)

Cíle a úkoly regionálního managementu

Regionální management působí z regionálního pohledu na dvou rovinách: dovnitř a vně regionu. V regionu se snaží podporovat využití endogenních rozvojových faktorů. Usiluje o zapojení obyvatel do rozvoje regionu, (tím zvyšuje svoji akceptaci v regionu), o tvorbu regionální identity, o kreativní prostředí v regionu a o vzájemnou spolupráci v rámci regionu. Ve vztahu k vnějšmu okolí realizuje regionální marketing, pomocí něhož se snaží dosáhnout úspěšné pozice regionu a jeho produktů v meziregionální konkurenci.

Podle některých autorů lze považovat regionální management za místo, kde se „setkávají všechna vlákna integrovaného regionálního rozvoje“, nebo za „místo prvního kontaktu“, které je centrálním místem pro iniciování rozvojových aktivit. K hlavním cílům a úkolům regionálního managementu, bez nároku na úplnost, patří:

- zpracování vizí, scénářů a rozvojových strategií;
- iniciování a řízení rozvojových impulsů a procesů v regionu;
- vytváření regionálního konsensu, vedoucímu k posílení regionální identity a pozice v rámci konkurence mezi regiony;
- propojování (networking) a koordinace regionálních zdrojů z věcného, personálního a organizačního hlediska, přispívání k tvorbě synergických efektů v regionu;

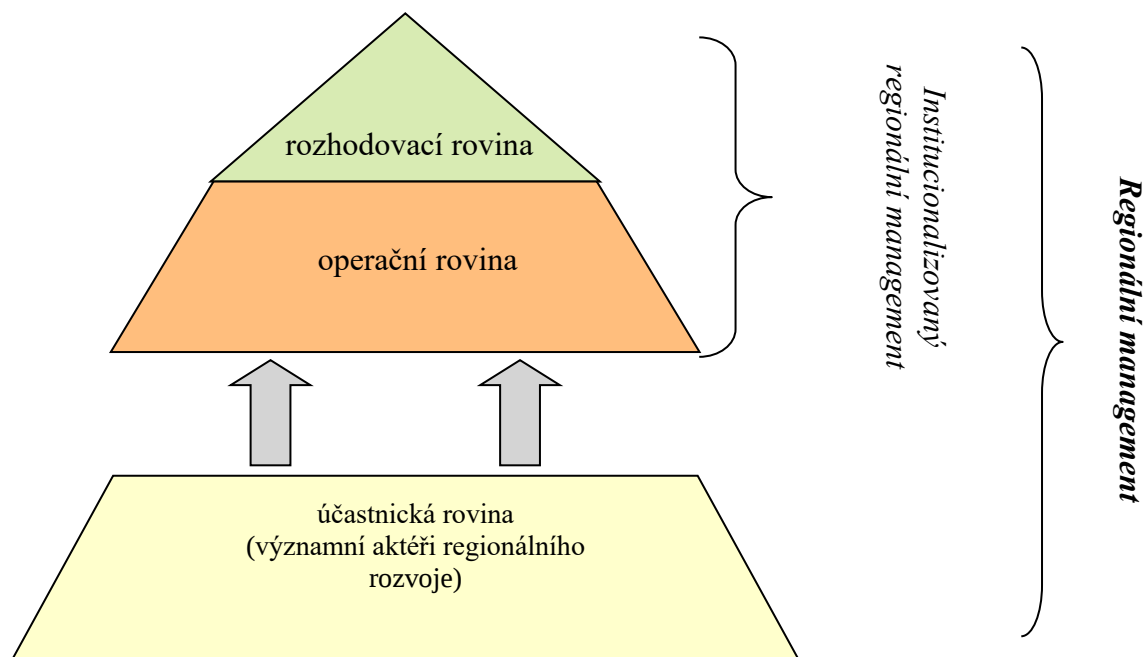
- aktivizace lidského kapitálu v regionu a s ním spojeného kreativního prostředí, jeho posilování a zhodnocování v procesu regionálního rozvoje;
- napomáhání přenosu informací, přispívání k jejich větší transparentnosti a dostupnosti;
- poradenství a pomoc při rozhodování (formou doporučení pro regionální aktéry, odborných expertíz, variantních řešení atd.);
- realizace konkrétních strategií (plánů), opatření a projektů prostřednictvím projektového managementu;
- neustálý monitoring a evaluace jako prostředky vedoucí ke zvyšování zodpovědnosti a sebeřízení;
- vytváření mechanismů, které vedou k urovnávání konfliktů a vytváření konsensu v regionu (management konfliktů);
- vyhledávání možnosti finanční podpory projektů, poradenská činnost při podávání projektů, podpora regionálních aktérů při jejich koncepční a projektové činnosti;
- organizovat a moderovat setkání regionálních aktérů;
- atd.

Funkční pohled na regionální management

Funkcemi označujeme v managementu všechno, co vede ke stanovení cíle, struktury a způsobu jednání organizace. V této souvislosti existuje pět základních manažerských funkcí: plánování, organizování, vedení, koordinace a kontrola. Management jakožto proces zahrnuje iniciaci a řízení informačních, komunikačních, rozhodovacích, implementačních a realizačních procesů v regionu, přičemž cílem regionálního managementu je zajištění jeho stabilní pozice jak v rámci regionu, tak ve vztahu k externímu prostředí.

Z hlediska praktické implementace konceptu regionálního managementu je důležitá jeho diferenciací na základě rovin jednání. Jak ukazuje obrázek 2-3, tak můžeme rozlišovat rovinu účastníků, resp. regionálních aktérů, dále rovinu operační/ výkonnou (kterou představuje regionální manažer a jeho spolupracovníci) a rozhodovací/ strategickou rovinu (tu představuje např. správní rada složená ze zástupců významných regionálních aktérů, vč. politických představitelů). Na úrovni regionálních aktérů dochází k formulaci rozvojové strategie, kterou schvaluje správní rada (tím získává legitimitu) a realizuje výkonná jednotka (již zmíněný regionální manažer a jeho tým).

Jednací roviny regionálního managementu



Podle Troeger-Weissové můžeme rozlišovat rovinu operačního managementu (projektový management), strategického managementu (střednědobá až dlouhodobá strategie rozvoje regionu) a normativního managementu (dlouhodobá vize regionu a základní představa o modelovém řešení regionálního managementu).

Roviny jednání regionálního managementu

<i>manažerská rovina</i>	<i>činnosti</i>
normativní rovina	- stanovení rámcových podmínek fungování regionálního managementu (základní filozofie, cíle a úkoly, způsob financování, organizační struktura, zapojení veřejnosti, rozvojová vize regionu); - směrem do regionu - zprostředkování rozvojových cílů na základě konsensu zúčastněných aktérů; - mimo region – zprostředkování společenské legitimacy a hodnověrnosti;
strategická rovina	- má-li být region schopen efektivně a flexibilně reagovat na inovační tlaky, zkracování životního cyklu produktů a „strategická překvapení“ konkurentů, je nutné regionální rozvoj strategicky (středně až dlouhodobě) plánovat; - vytváření předpokladů pro zvládání strategických nejistot a komplexity problémů; - poznání příležitostí a ohrožení;
operační rovina	- nejnižší (operační, výkonná) rovina jednání; - prosazování a realizace konkrétních strategií, opatření a projektů; - podnikání (kombinace výrobní faktorů: práce, kapitál, inovace); - manažerské aktivity vyplývající z potřeb situačního jednání;

Institucionální pohled na regionální management

Regionální management by měl zahrnovat pokud možno všechny významné regionální aktéry, kteří představují regionální management v nejširším slova smyslu (viz obrázek 1). Pod regionální management jako instituci můžeme zahrnout všechny aktéry, které plní některou z manažerských funkcí anebo přispívají k realizaci jeho cílů a úkolů. Zatímco ve firmě je okruh aktérů jasně dán, tak situaci regionálního managementu značně komplikuje široký okruh aktérů (osob a organizací), kteří mají navíc odlišné potřeby, cíle a představy o regionálním rozvoji. S ohledem na úspěšnost regionálního managementu hraje významnou roli otázka organizačního uspořádání (ve smyslu organizační a hierarchické pozice) a vymezení regionálního managementu vůči existujícím institucím v regionu.

Z institucionálního pohledu je možné regionální management chápat jako obslužnou organizaci, jejímž úkolem je plnění jasně definovaných úkolů souvisejících s regionálním rozvojem. Za tímto účelem by měly být na organizace regionálního managementu přeneseny odpovídající kompetence. Činnost regionálního managementu by se měla vyprofilovat vůči ostatním institucím v regionu (aby se jeho činnost nepřekrývala s činností jiných organizací, aby dělat to, co je potřebné, ale nikdo jiný se tím nezabývá), ale zároveň by měl být regionální management s ostatními organizacemi efektivně spolupracovat, resp. dokázat je začlenit do své organizační struktury. V této souvislosti by měla být především vyjasněna otázka kompetencí regionálního managementu, zvláště jejich vymezení vůči ostatním organizacím v regionu. Na rozdíl od tradiční veřejné správy, by se měl regionální management vyznačovat štíhlou organizační strukturou a rychlými komunikačními a rozhodovacími postupy. Otázka kompetencí by měla být důležitější, než hierarchická pozice. Mělo by docházet k propojování (networkingu) regionálních aktérů, aby mohl regionální management „řídit“ regionální rozvoj podle konsensuálně přijatých cílů.

S ohledem na složitost dané problematiky, se názory na pojetí regionálního managementu značně různí. Ať již jej budeme chápat jako „vedení regionu“ anebo jako „řízení rozvojových procesů“, můžeme o managementu hovořit pouze za podmínky, že regionální aktéři spolupracují a dokáží koordinovat svoji činnost. Na základě studia zahraniční literatury a našich praktických zkušeností s dotazováním vybraných regionálních managementů v německy hovořících zemích, můžeme hrnout zkušenosti s institucionalizací regionálního managementu do těchto bodů:

- regionální management nejsou součástími veřejné správy, neboť většinou nedisponují žádnými zákonnými pravomocemi, takže nemohou vůči regionálním aktérům používat mocenské nástroje, jako příkazy, zákazy, donucení apod.;
- participaci a spolupráci regionálních aktérů si regionální managementy nemohou vynutit; naopak je nutný aktivní přístup regionálních aktérů a jejich dobrovolná snaha (motivace) spolupracovat;
- klíčovou funkcí regionálního managementu je koordinace, neboť regionální aktéři působí ve velmi odlišných oblastech společenského života (např. obce/ města, kraje, podnikatelský sektor,

zájmová sdružení občanů a podnikatelů, neziskové organizace, církve atd.) a mají tudíž rozdílné motivy, zájmy a představy o regionálním rozvoji;

- regionální management je ze své podstaty neziskovou činností, takže nemůže motivovat regionální aktéry vidinou zisku, jak je běžné v soukromé sféře;
- regionální management je velmi závislý na politických, ekonomických sociálních procesech, ovlivňujících prostředí daného regionu;

Úspěšnost regionálních managementů závisí na profilaci jejich činnosti

Postavení a akceptace regionálních managementů je závislá na profilaci jejich činnosti ve čtyřech níže vymezených oblastech:

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

- inovativních projektech a nových rozvojových přístupech (zkušeností z jiných regionů);
- možnostech finanční podpory (fondech a programech – krajských, státních a evropských);
- o všech ostatních sektorových státních nebo evropských politikách (průmyslová, zemědělská, životního prostředí atd.);
- speciálních poradenských možnostech (zprostředkování kvalitních poradenských služeb, kontakty na instituce technologického transferu či výzkumné a vývojové organizace);

2. zprostředkování regionálních potřeb a požadavků mimo region:

- u poskytovatelů podpůrných programů (na krajské, národní či evropské úrovni);
- vyhledávání investorů ochotných usídlit se v regionu, ve spolupráci se zprostředkujícími institucemi typu CzechInvest apod. (šíření informací o investičních/ podnikatelských příležitostech v regionu);

3. zprostředkování informací v rámci regionu (regionálními aktéry), moderace a mediace s cílem nalezení společné strategie a klíčových projektů:

- péče o kontakty na klíčové aktéry v regionu, zabezpečení informačních toků mezi regionálními aktéry;
- přesvědčování regionálních aktérů o nových přístupech k řešení problémů;
- zprostředkovatelská funkce při řešení konfliktů, pomoc s hledáním konsensuálních řešení;
- pomoc s tvorbou pracovních skupin a realizačních opatření;

4. zpracování projektů a klíčových projektových záměrů v regionu:

a to s ohledem na:

- obsahovou potřebnost a vhodnost pro region;
- organizační požadavky;
- možnosti financování;
- společné zájmy regionálních aktérů sdružených do kooperačních sítí;

V případě služeb poskytovaných regionálními managementy se zpravidla nejedná o poskytování špičkových výkonů v úzce specializovaných oblastech (na to si mohou regionální aktéři najmout např. specializované firmy), ale spíše o nabídku širokého spektra různorodých, propojených a zdrojově orientovaných činností.

Úspěšnost regionálních managementů, jejich identitu a image ovlivňuje nejenom to, jak zvládají výše uvedené činnosti, ale také jejich organizační kultura a jejich mise (poslání), resp. odpovědi na otázky, pro koho tu jsme, jak jsme vnímáni, jaké máme vize nebo jaké hodnoty vyznáváme?

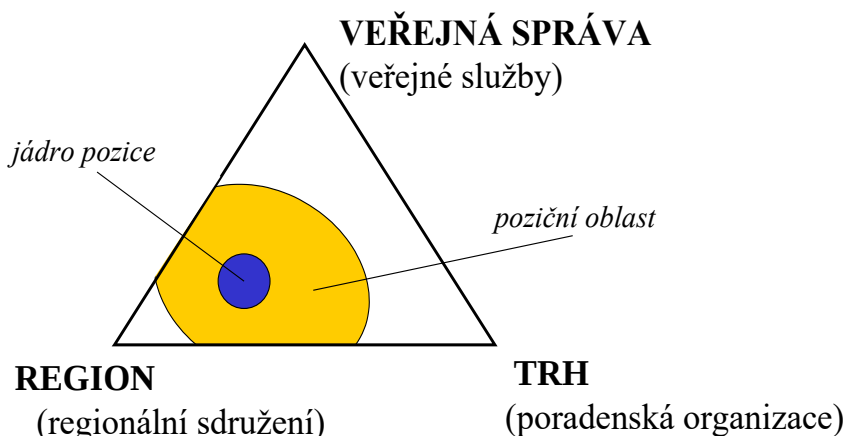
Organizačně kulturní aspekty jakékoliv organizace, regionálních managementů zvláště, mají často komplexní charakter a skládají se z protikladných prvků, takže neplatí, že pouze organizace s jasně definovanou organizační kulturou jsou úspěšné. Chceme-li v organizaci vytvořit kreativní prostředí, generující inovace, tak většinou potřebujeme organizační kulturu, která umožňuje střetávání různých pohledů, zájmů atd. Rozhodující je otázka stylu, jak je s rozpory a protiklady nakládáno. Organizace snažící se protiklady a konflikty eliminovat jsou často méně inovativní, než organizace, které dokáží rozporů využívat jako zdroje kolektivního učení.

Na základě našich dlouhodobých výzkumů můžeme konstatovat, že organizační modely regionálních managementů často vykazují charakteristiky rozdílných organizačních kultur. Pro účely naší analýzy, jejímž cílem je hledání jakési ideální pozici regionálního managementu, jsme komplexitu organizačních faktorů výrazně redukovali na tři základní dimenze. Inspirovali jsme se přitom třísektorovým modelem regulátorů společenského života (trh, stát, občanská společnost), jak o něm pojednává např. Potůček (2005). Snažíme se odpovědět na otázku, zda by organizační kultura regionálního managementu, měla více odpovídat administrativní kultuře typické pro státní a veřejnosprávní organizace, podnikatelské kultuře typické pro poskytovatele tržních služeb nebo politické kultuře snažící se o integraci a prosazení regionálních zájmů. Níže uvádíme stručnou charakteristiku uvedených organizačních kultur.

Administrativní/ byrokratická kultura. Na jedné špičce pomyslného trojúhelníku je pozice státu, resp. státní správy a samosprávy. Veřejná správa se tradičně zabývá vytvářením norem, regulačních mechanismů a veřejnou kontrolou. Tomu odpovídá hierarchická forma organizace, uspořádaná funkčně, podle úkolů nebo územně-správních úrovní. Organizační struktura se přizpůsobuje administrativní funkci. Takovéto organizační struktury (v kontextu regionálního managementu se může jednat např. o odbor regionálního rozvoje obce s rozšířenou působností či o nějakou příspěvkovou organizaci) jsou většinou přímo vázány na veřejné rozpočty (většinou nemají problémy se získáváním financí, zajišťujících jejich existenci). Je pro ně typická často těžkopádná byrokratická forma rozhodování. Jedná se také většinou o organizace zaměřené sami na sebe a své problémy.

Podnikatelská kultura. Další roh trojúhelníka představuje pozici ideálního trhu. Uplatnění tržního principu zdůrazňuje otázku poptávky (zákaznické orientace) a soutěže (s ostatními poskytovateli služeb či regiony). Konkurenční tlak vede ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. Tržní služby zároveň více reagují na potřeby a přání cílových skupin (zákazníků) anebo na tzv. tržní výklenky. Rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti jsou inovace. Z pohledu poskytování tržních služeb (například poradenských), je z organizačního hlediska nejlepší štihlá síť poradenských organizací a poradců, strukturovaná podle klíčových zákazníků anebo oblastí. Tomu odpovídá dynamická, otevřená, zákaznický orientovaná a samořídící se organizační struktura. Příkladem takto fungujícího regionálního managementu může být např. sdružení právnických a fyzických osob v regionu, které si vytvoří jakousi rozvojovou společnost (rozvojovou agenturu), která bude regionálním aktérům, na základě jejich poptávky, poskytovat za úplatu vybrané služby (informace, poradenství, zpracování strategických dokumentů, projektový management apod.).

Hledání pozice regionálního managementu mezi institucí veřejné správy, poradenskou organizací a regionálním sdružením.



Politická kultura - prosazení regionálních zájmů. Poslední úhel trojúhelníku představuje orientace na region a jeho politické zájmy. Služby na této pozici se zaměřují na formování či posilování regionálních zájmů a kompetencí, anebo na společnou organizaci komunálních a regionálních úkolů (např. základní školství, odpadové hospodářství apod.). Většinou se jedná o spojování (networking) a prezentaci silných stránek regionu. Této funkci nejlépe odpovídají takové organizační formy, které dokáží sdružit klíčové regionální aktéry a disponují průbojnou výkonnou jednotkou, např. sekretariátem s agilním jednatelem. Organizační kultura je dynamická, zaměřená na růst a rozvoj a na vytváření regionálních kooperačních sítí. Jedná se o organizační kulturu, kterou často reprezentují silné osobnosti (regionální lídři).

Výsledky našich výzkumů ukazují, (rozhovory s představiteli regionálních managementů), že každá z uvedených organizačních kultur má své výhody a nevýhody a že mnohé regionální managementy se snaží uvedené kultury vybalancovat a zauímají středovou pozici, jako např. na předchozím obrázku.

Tržní orientace. Někteří regionální manažeři se domnívají, že regionální managementy by měly nabízet především tržní služby, to znamená služby nabízené regionálním aktérům za úplatu. Regionální managementy s touto organizační kulturou vykazují následující výhody a nevýhody.

výhody	nevýhody
- vyhledávání a efektivní využívání dodatečných finančních zdrojů (jejich činnost se přizpůsobuje potřebám zákazníků – tomu za co jsou ochotni platit); - zvyšování kvality a profesionality poskytovaných služeb (zadarmo je pouze to, co nemá hodnotu); - růst počtu spolupracovníků v důsledku růstu příjmů a všestranného rozvoje nabízených služeb; - synergické využití technického vybavení (infrastruktury) a týmové práce;	- hrozba deformace konkurenčních vztahů, (nekalá konkurence vůči soukromým subjektům, poskytujícím tytéž služby); - riziko, že se budou zabývat pouze službami, „které se vyplácí“; - mnoho expertů a nedostatek iniciátorů projektů či lidí vytvářejících síťové vztahy mezi aktéry (jedná se o náročnou činnost, která se obtížně tržně ohodnocuje);

Trend k poskytování veřejných služeb, které na regionální managementy přesouvá (externalizuje) veřejná správa (EU, stát, kraje). V souvislosti se zaváděním manažerských přístupů do oblasti veřejné správy (důraz na efektivnost, úspornost) často dochází k externalizaci některých veřejných služeb (poradenská činnost, technická asistence apod.), které přebírají různé poloveřejné nebo soukromé subjekty. Cílem je větší přizpůsobení poskytování těchto služeb potřebám zákazníků, zvyšování jejich kvality a snižování nákladů. V této souvislosti se přesouvá na externí subjekty také řada kompetencí v oblasti regionálního rozvoje. Jedná se např. o to, že regiony (regionální managementy), místní akční skupiny, rozvojové agentury, ale i sdružení obcí a měst apod., přejímají např. od EU nebo od státu (ministerstev) úkoly technické pomoci (administrování) při implementaci evropských/ státních podpůrných programů. Podobné výkony mohou být pro regionální managementy nejenom příležitostí, jak zlepšit nebo vybudovat cenné informační kontakty na státní/ evropské úřady (informovanost, ale i lobování), ale také nezanedbatelným zdrojem financování. Nevýhodou je, že regionální managementy se tak mohou dostávat do konfliktů vlastních zájmů. V ČR se s tímto problémem můžeme setkat v případě místních akčních skupin. Měly by být poskytovateli veřejné podpory (tzn. těmi, kdo přerozdělují v regionu finanční prostředky, které získaly ze strukturálních fondů EU, např. formou grantů) anebo pouze příjemci veřejné podpory (tzn. těmi, kdo pouze iniciuje anebo realizuje rozvojové projekty)?

Trend k prosazení regionálních zájmů a politizaci činnosti. Přestože mezi regionálními aktéry většinou panuje shoda, že regionální management by měl vyvíjet činnost prospěšnou pro region, v praxi často existují odlišné představy, co to přesně znamená. Někteří regionální manažeři se domnívají, že regionální managementy bychom měli vnímat především jako nástroj posilující mocenské zájmy regionu vůči státu, případně kraji. Regionální managementy tak získávají nejenom ekonomickou, ale i politickou funkci: snaží se zprostředkovávat a posilovat mocenské (politické) zájmy regionů. V této souvislosti je klíčové, aby se dokázaly vymezit (vyprofilovat svoji činnost) vůči ostatním politickým platformám v regionu.

výhody	nevýhody
• posilování regionální identity – východisko spolupráce, partnerství a kolektivního řešení regionálních problémů; • komplexní přístup, který bere v úvahu politický kontext regionálního rozvoje; • propojenost s politikou = posílení představy, že se rozhoduje v regionu a ve prospěch regionu;	• přílišná politizace a polarizace otázek regionálního rozvoje; • instrumentalizace a oslabení regionálního managementu jako poskytovatele profesionálních služeb; • konflikty mezi státem/ krajem a regionem se přenášejí na regionální management;

Stručné shrnutí dosavadních zkušeností s praktickou implementací konceptu regionálního managementu

Na základě dosavadních zkušeností s praktickou aplikací regionálním managementem, zvláště z německy hovořících zemí, můžeme konstatovat, že neexistuje všeobecně platný, jednotný model regionálního managementu, který by normativně určoval jeho cíle, úkoly, územní vymezení, způsob

financování, organizační uspořádání apod. Naopak, představitelé regionálních managementů často zdůrazňují, že každý region by si měl vytvořit svůj vlastní model regionálního managementu, vycházející z jeho specifických podmínek a potřeb. To samozřejmě neznamená, že při jeho tvorbě nemohou využívat poznatky a zkušenosti ostatních regionů a zemí. Právě naopak. V rámci zemí EU existuje řada nejrůznějších přístupů/ modelů regionálního managementu, které se liší, jak již bylo výše uvedeno, svými cíli a úkoly, územním vymezením, způsobem financování, organizační strukturou anebo formou státní podpory. Jejich společným jmenovatelem je, že se jedná o iniciativy vycházející zezdola. Ať již nabývá jakékoliv podoby, převažuje liberální pojetí. Hlavním účelem, proč by se regiony měly snažit vytvářet a implementovat nějaký model regionálního managementu, by měla být funkčnost a účinnost řešení problémů. Mělo být ponecháno na rozhodnutí regionálních aktérů, jakou právní formu či organizační strukturu regionálního managementu si zvolí.

Má-li být regionální management úspěšný a jeho strategie a opatření akceptována, pokud možno všemi aktéry, je nutné již od počátku do diskusí o cílech a úkolech regionálního managementu zapojit co možná nejširší spektrum aktérů. Dále veškerá činnost regionálního managementu musí být naprosto transparentní a otevřená a jednotlivé projekty musí být posuzovány z pohledu jejich přínosů a proveditelnosti.

Na základě našich expertních rozhovorů s představiteli vybraných regionálních managementů z Německa, Rakouska a Švýcarska, týkajících se mimo jiné jejich organizačních kultur, tak můžeme shrnout, že regionální managementy:

- nejsou poradenskými nebo projektovými organizacemi;
- nemají žádnou přímou politickou funkci (stojí mimo systém institucí veřejné správy);
- nejsou v konkurenčním vztahu s ostatními regionálními institucemi, ale jejich vhodným doplňkem (zabývají se většinou tím, čím se nikdo jiný v regionu nezabývá);
- činnost regionálních managementů bychom měli chápat jako službu ve prospěch regionu;
- aby mohly naplňovat hlavní cíl – dosahovat horizontálního a vertikálního networkingu regionálních aktérů, je nutné, aby si samy rozhodovaly o svém poslání (cíle, úkoly), dále aby měly flexibilní organizační strukturu a otevřenou organizační kulturu;
- regionální managementy by měly být partnery trhu (spolupracovat s tržními subjekty, podnikateli a jejich sdruženími), ale ne účastníky trhu (měly by spojovat, nikoliv soutěžit s ostatními organizacemi v regionu);
- regionální managementy by měly být partnery veřejné správy, ale ne jejich součástí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY (VÝBĚR)

- ADAIR, J. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.
- ALBER, E., ZWILLING, C. (ed.). *Gemeinden im Europäischen Mehrebenensystem: Herausforderungen im 21. Jahrhundert*. Baden-Baden: Nomos, 2014.
- ALLMENDINGER, P. *Planning in postmodern times*. London: Routledge, 2001.
- BERNARD, J., KOSTELECKÝ, T., ILLNER, M., VOBECKÁ, J. *Samospráva venkovských obcí a místní rozvoj*. Praha: Slon, 2011.
- BIWALD, P., HACK, H., WIRTH, K. (ed.). *Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch*. Wien: NWV Verlag, 2006.
- BOGUMIL, J., KUHLMANN, S. (ed.). *Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel. Kommunalisierung, Regionalisierung und Territorialreform in Deutschland und Europa*. Heidelberg: VS verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2010.
- BUZAN, T., GRIFFITHS, Ch. *Myšlenkové mapy v byznysu*. Brno: Bizzbooks, 2013.
- DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada, 1997.
- FÜRST, D., SCHOLLES, F. *Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung*. 3. vydání. Dortmund: Rohn, 2008.
- GALVASOVÁ, I. a kolektiv. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: GaREP, s.r.o., 2007.
- JEŽEK, J. a kolektiv. *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007.
- JEŽEK, J. *Budoucnost regionálních rozvojových agentur v České republice*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006.
- JEŽEK, J. Problémy strategického plánování rozvoje měst v České republice. Kritická analýza. In *XIV. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s.161-168.
- JEŽEK, J. Strategické plánování rozvoje měst a regionů z evropské perspektivy: vývoj, koncepce, problémy. *Slovak Journal of Public Policy and Public Administration*, 2014, roč.1. č.1/2014, s.7-21.
- JEŽEK, J., KAŇKA, L. Regionální rozvoj: od regionálního plánování k regionálnímu managementu. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, 2015, roč.neuveden. č.4, s.89-103.
- KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Z. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 2014.
- KRBOVÁ, J. *Integrované projekty v cestovním ruchu*. Sborník z 3. mezinárodní konference Aktuální problémy cestovního ruchu „Trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu“, Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2008.
- KRBOVÁ, J. *Nové přístupy a metody v řídicích a rozhodovacích procesech ve veřejném sektoru*. Sborník výstupů grantového IG 613025. Praha: Oeconomica, 2006.

- KRBOVÁ, J., SOUČEK, M. *Účast veřejnosti na tvorbě programových dokumentů – předpoklad efektivnosti veřejných výdajových programů*. Mezinárodní konference Aktuálně otázky veřejných financí 2005, 21.6.2005 Banská Bystrica.
- KRKYŇČLOVÁ-TIHONOVÁ, M., BLÁHA, J.D. *Hodnocení mentálních map v GIS*. Informace ČGS, 32/2013, č. 1, s. 1–15.
- LÖB, S. *Problembezogenes Regionalmanagement*. Dortmund: Verlag für Architektur, Bau- und Planungsliteratur, 2006.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Pearson Education, 2000.
- NIŽŇANSKÝ, V., CIBÁKOVÁ, V., HAMALOVÁ, M. *Tretia etapa decentralizácie verejnej správy na Slovensku*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014.
- PŮČEK, M., KOPPITZ, D. *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. Praha: Národní síť Zdravých měst České republiky ČR, 2012.
- ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- RYŠAVÝ, D., ŠARADÍN, P. *Zastupitelé českých měst a obcí*. Praha: SLON, 2011.
- SLACH, O., JEŽEK, J. Czechia. *disP - The Planning Review*, 2015, roč.51. č.1, s.28-29.
- ŠIMICOVÁ, H., MARTÍNEK, J. (eds.). *Kreativní komunitní plánování*. Plzeň: Centrum pro komunitní práci, 2005.
- VEBER, J. A KOL. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.
- VYSTOUPIL, J., HOLEŠINSKÁ, A., KUNC, J., ŠAUER, M. *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, 2007.
- WIECHMANN, T. *Planung und Adaptation. Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken*. Dortmund: Rohn, 2008.
- ZBOŘIL, J. 2000. *Strategické plánování metodou scénářů*. Vesmír 79, s. 452-454.