

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V ROZVOJI OBCÍ A REGIONŮ NA PŘÍKLADU ZLÍNA

Jana Semelová

*Ostravská univerzita v Ostravě, Fakulta přírodovědecká, Chittussiho 10, 710 00 Slezská Ostrava,
P11051@student.osu.cz*

Abstrakt

V ČR je strategické řízení v územním rozvoji používáno od 90. let 20. století. Strategické řízení by mělo pomoci obcím a regionům myslet strategicky, objasnit budoucí směr rozvoje, řešit významné problémy a budovat týmovou spolupráci.

Příspěvek se zabývá strategickým řízením v rozvoji obcí a regionů. Cílem příspěvku je zhodnocení strategických dokumentů, implementace integrovaného plánu rozvoje města a dopadu realizace plánů na rozvoj území, konkrétně na příkladu Zlína.

Klíčová slova: *Strategie; strategické řízení; strategický plán; Integrovaný plán rozvoje města; Zlín*

Úvod

Strategické řízení používají obce či regiony stále častěji jako důležitý nástroj rozvoje území. Obce a regiony vypracovávají nebo si nechávají vypracovat strategický plán pro účely rozvoje obce, ne každý plán je však zpracován správně a později implementován. Programové období EU 2007–2013, pro které byla spousta plánů zpracovaná, je téměř u konce, proto je možné zhodnotit přínosnost strategických plánů pro rozvoj obcí a regionů, v tomto případě přínosnost strategických dokumentů města Zlína.

Strategické řízení

Podle Mintzberga (1987) se oblast strategického řízení nemůže spoléhat na jednu definici strategie, proto nabízí pět definic a předpokládá jejich vzájemné propojení a doplňování. Strategie jako: plán, trik, vzor chování, pozice a perspektiva. Strategické řízení znamená soubor manažerských rozhodnutí určujících dlouhodobou výkonnost a efektivnost obce nebo regionu. Dlouhodobé plánování je nástrojem rozvoje, jak správně naplánovat realizaci potřebných aktivit vedoucích k rozvoji území.

Pro efektivní strategické řízení je důležité vytvořit dobrý a realizovatelný strategický plán a spolehlivou řídicí strukturu. Strategický plán je dokument, jehož cílem je vytvoření podmínek a opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje obce či regionu za pomoci využití dostupných finančních zdrojů pro vytvoření společného programu pro další rozvoj území, za spolupráce všech zainteresovaných aktérů během stanoveného časového období (Wokoun, Kutscherauer, 2008; VŠB, 2006).

Závazná struktura strategického plánu neexistuje, proto je možné setkat se v praxi s různě strukturovaným plánem. V procesu tvorby a implementace strategického plánu probíhají celkem čtyři fáze: přípravná, analytická, koncepční a realizační, monitoring a hodnocení probíhá ve všech fázích. Fáze mají své výstupy v podobě částí strategického plánu, výstupem realizační fáze jsou konkrétní projekty. Většina vypracovaných strategických plánů má stejný vzor, obvykle obsahuje tři základní části: analytickou, koncepční a implementační (Buček, 2007).

Strategický dokument je zpracováván na dlouhé časové období, tudíž je třeba klást důraz na jeho správnou implementaci. Hlavním úkolem implementace je převést vizi, cíle, priority a rozvojové aktivity do podoby reálných projektů, nalézt odpovědné osoby za jednotlivé projekty a určit způsob jejich financování. Implementace plánu je rozhodujícím prvkem strategického řízení.

Integrovaný plán rozvoje města (IPRM) je nástrojem urbánní politiky města a nástrojem pro čerpání financí ze strukturálních fondů, který pomáhá koncentrovat finanční zdroje do geograficky vymezeného území města k jednomu konkrétnímu cíli. Obsah a struktura IPRM je závazná, města se při zpracovávání musí řídit Metodickým pokynem Ministerstva pro místní rozvoj (MMR). Při realizaci IPRM je nutné propojit řadu různorodých investic a činností pro dosažení požadovaného účelu nebo stavu ve vybrané části města (Metodický pokyn MMR).

Materiál a metody

Pro zpracování teoretické části bylo nutné prostudovat českou i zahraniční literaturu týkající se strategického řízení nejen v územním rozvoji. Problematice strategického řízení se věnuje mnoho autorů, zejména geografů a univerzitních profesorů, např. Louis Albrechts, Henry Mintzberg, Harry Dimitriou, Robin Thompson, Denise Wells, Linda Doherty ad. Z českých autorů se strategickým řízením zabývá René Wokoun, Jan Vozáb, Radim Perlín, Vladimíra Šilhánková, Vladimíra Labounková aj.

Mezi hlavní použité metody týkající se samotného strategického řízení ve Zlíně pak patří komparace skutečného plánu a jeho implementace s doporučenými postupy. Byla použita metoda sběru a analýzy dat z odborné literatury, odborných článků a strategických dokumentů z oficiálních webových stran města Zlín. Dále byly použity informace od ředitele Ústavu regionálního rozvoje, veřejné správy a práva, který je rovněž členem Komise pro strategické plánování města Zlína a jedním ze zpracovatelů strategického dokumentu pro nastávající programovací období 2014–2020.

Strategické řízení ve Zlíně

Město Zlín má zpracováno několik strategických dokumentů. V roce 2002 byl vytvořen Návrh strategického plánu rozvoje statutárního města Zlína, na který navazují další zpracované rozvojové dokumenty: Akční plán zdraví a kvality života z roku 2004, IPRM „Společensko-kulturní a vzdělávací centrum Zlín“ z roku 2006, který byl aktualizován v roce 2008 a 2012, a připravovaný strategický plán Zlín 2020 pro období 2014–2020.

Návrh strategického plánu nastavuje čtyři výchozí vize a cíle pro další fungování města, které jsou zaměřené na tradiční oblasti zájmu: ekonomický rozvoj, doprava a technická vybavenost, lidské zdroje, životní prostředí a cestovní ruch. Součástí popisu jednotlivých vizí jsou také náměty na projektové úkoly, některé byly později realizovány, nebo jsou námětem pro budoucí realizaci (Návrh SP, 2002).

IPRM zpracovaný v roce 2008 (aktualizovaný v roce 2012) je v současnosti základním dokumentem rozvoje města, jelikož je plánován pro období 2007–2013. IPRM zpracovala expertní firma za spolupráce proškolených pracovních skupin města. IPRM je již konkrétní a obsahuje všechny důležité informace pro realizaci strategie, po formální straně je zpracován dobře, splňuje všechna kritéria podle Metodického pokynu MMR. Jako zónově zaměřený IPRM se plán zaměřuje na následující oblasti rozvoje: ekonomický rozvoj, sociální integrace, životní prostředí a přitažlivé město. IPRM je v souladu s dalšími zpracovanými rozvojovými dokumenty

města na různých úrovních. Na lokální úrovni je v souladu se Strategickým plánem rozvoje města Zlín, Územním plánem, Akčním plánem Zdraví a kvality života a s Vlastní analýzou a koncepcí sociální péče. S dokumenty na úrovni kraje je v souladu s Programem rozvoje územního obvodu Zlínského kraje a s ROP NUTS II Střední Morava. Na národní úrovni je v souladu s Národním strategickým referenčním rámcem, Strategií regionálního rozvoje ČR a Strategií udržitelného rozvoje ČR (IPRM, 2012).

Ve strategickém plánu (2002) byly identifikovány problémové oblasti na základě provedené SWOT analýzy. Z ní vyplynulo, že městu chybí dobrá dopravní dostupnost a napojení na dálniční síť, příliv podnikatelských aktivit a investorů do města – po rozpadu velkých podniků ztrácí město konkurenceschopnost a dostatek pracovních míst, dále zde chybí multifunkční sál pro konání společenských a kulturních akcí, nebo třeba komunikace města s podnikatelskými subjekty a veřejností. Z tohoto důvodu město navrhlo projektové úkoly, které by měly být v dlouhodobém časovém horizontu realizovány. Klíčovým úkolem je řešení dopravní dostupnosti regionu (např. napojení na dálnici, obchvat města, dopravní terminál), vytvářet podmínky pro úspěšnou práci podnikatelů (např. Podnikatelský inkubátor), udržet a zvyšovat lidský potenciál města podporou vzdělávání a výzkumu, hledat a využívat zdroje k rozvoji města atd. (Návrh SP, 2002). Navrhované úkoly jsou dále rozvinuty v Akčním plánu zdraví (např. výstavba cyklostezek, rekonstrukce hřišť a parků, konference o zlepšování kvality života seniorů, ad.) a v IPRM, který se zaměřuje na rozvoj kultury a společenského života a na rozvoj výzkumu, vývoje a inovací (realizovány byly projekty: výstavba multifunkčního kongresového sálu, Laboratorního centra a Vědeckotechnického parku UTB, připravuje se revitalizace parků atd.).

Pro další programovací období se připravuje strategický plán Zlín 2020, který má v současné době zpracovanou analytickou a koncepční část, v průběhu roku 2013 bude vytvořen akční plán. Plán se setkal i s velkým zájmem občanů, kteří se do přípravy zapojili.

Výsledky a diskuse

Rozvojové dokumenty města Zlína stanovují vize, oblasti rozvoje a cíle, které mají napomoci zvýšit konkurenceschopnost a kvalitu života obyvatel. Pro strategické řízení ve Zlíně město vytvořilo patnáctičlennou Komisi pro strategické plánování, která se schází jednou měsíčně, aby zhodnotila proces implementace strategie a probrala další kroky rozvoje. Implementace rozvojových dokumentů města je různorodá. V současné době musí město naplňovat IPRM, který je závazný pro období 2007–2013. Realizovány jsou ale i některé projekty naplňující cíle strategického a akčního plánu, které jsou vybírány postupně podle potřeby. Město naplňuje cíle rozvojových dokumentů prostřednictvím investic do vzdělávání, kultury, životního prostředí, dopravy, podpory podnikání, vědy, výzkumu a vývoje.

Cílem vytvoření IPRM Zlína bylo čerpání dotací z fondů EU na realizaci projektů, které by jinak město samo realizovat nemohlo. Finanční harmonogram stanovený v IPRM se město snažilo dodržovat, avšak v posledním roce se potýkalo s neshodami v příjmu financí ze strukturálních fondů, ačkoliv měla EU uhradit téměř 85 % všech nákladů na realizaci projektů. Město Zlín však podle pana Hájka dobře hospodáří s finančními prostředky a na finančně náročné projekty se dlouhodobě připravuje, tudíž se nepotýká s finančními problémy a pro tyto případy má v rozpočtu určité rezervy, např. v loňském roce mělo dokonce přebytky financí, které může využít na realizaci dalších projektů. Časový harmonogram musel být v průběhu realizace IPRM aktualizován, jelikož realizace některých projektů byla zdržena prodloužením výběrového řízení, administrativními činnostmi nebo nepříznivým počasím.

Závěr

Strategické řízení je dlouhodobý proces, který pomáhá obci nebo regionu určit budoucí směr vývoje a koordinovat zájmy aktérů takovým způsobem, aby mohly být využity místní příležitosti a specifika. Město Zlín zvolilo oblasti rozvoje podle vypracovaných SWOT analýz, které pomohly určit nejdůležitější problémy. Jedním z nejdůležitějších problémů byla špatná dopravní dostupnost, která je průběžně řešena a je prioritou i do budoucna, problém odlivu podnikatelů řešilo město vybudováním podnikatelského inkubátoru a podporou vzdělávání pro zkvalitnění pracovní síly, problém chybějících prostor pro kulturní a společenské akce se podařilo vyřešit výstavbou polyfunkčního Kongresového sálu, který se stal Stavbou roku 2011. Zlín tedy naplňuje vize a cíle stanovené ve strategických dokumentech města, úspěšnost některých lze zaručit už nyní, avšak pozitivní dopady některých projektů budou viditelné až po uplynutí určitého časového období (např. zvýšení počtu pracovních míst díky přílivu podnikatelských subjektů nebo zvýšení počtu vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků).

Poděkování

Děkuji Davidu W. Novákovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě mého příspěvku. Dále děkuji RNDr. Oldřichu Hájkovi, Ph.D., řediteli Ústavu regionálního rozvoje, veřejné správy a práva, za poskytnuté informace týkající se strategického řízení ve městě Zlíně.

Literatura

- [1.] BUČEK, J. *Current Strategic Economic Development Planning in Cities and Its Application in Slovakia*. Quaestiones Geographicae, 2007.
- [2.] VŠB-TU OSTRAVA. *Strategický plán obce a mikroregionu. Metodická příručka SROP*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2006. 106 s.
- [3.] WOKOUN, R. a KUTSCHERAUER, A. *Regionální rozvoj (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Strategie a programování regionálního rozvoje. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0
- [4.] MINTZBERG, H. *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review, 1987.
- [5.] Integrovaný plán rozvoje města Zlína [online]. Zlín: 2012. [cit. 29. března 2013]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/70571.integrovaný-plan-rozvoje-mesta-r-2008-/>
- [6.] Ministerstvo pro místní rozvoj. Metodický pokyn Ministerstva pro místní rozvoj k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování Integrovaného plánu rozvoje města. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012.
- [7.] Návrh strategického plánu rozvoje statutárního města Zlína [online]. Zlín: Magistrát města Zlína a UTB, 2002. [cit. 29. března 2013]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/92878.navrh-strategickeho-planu-r-2002-/>

Abstract

In the Czech Republic a strategic management is used in territorial development from the 90th of the 20th century. Strategic management should help municipalities and regions to think strategically, to clarify the future direction of development, to address the important challenges and to build teamwork.

This contribution deals with the strategic management in the development of municipalities and regions. The aim of this paper is to evaluate strategic documents, implementation of the integrated development plan and impact of the plans' implementation on the development of the area, specifically on the example of Zlín.