Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

STRATEGICKÝ MANAGEMENT V ROZVOJI REGIONŮ A MĚST

Problémy s aplikací konceptu regionálního managementu v České republice a v Bavorsku a možnosti jejich řešení

Ing. Lukáš Kaňka

disertační práce
k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management

Školitel: doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.

Katedra geografie

Plzeň 2017

Anotace

Disertační práce se zabývá konceptem regionálního managementu, jakožto rozvojového konceptu, který je chápán jako nástroj pro zefektivnění strategického regionálního plánování a spolupráce regionálních aktérů. V teoretické části práce je nastíněn vývoj od tradičního regionálního plánování k regionálnímu managementu a následně je koncept regionálního managementu teoreticky definován. Dále jsou uvedeny jeho cíle, úkoly a další charakteristiky, které ovlivňují jeho úspěšnou realizaci. Jelikož se tento koncept zrodil v německy hovořících zemích v 90. letech 20. století, je v rámci empirické části práce zkoumána jeho aplikace v podmínkách Svobodného státu Bavorsko. Nejprve je uveden přehled o stavu aplikace tohoto konceptu, který je doplněn zpracováním třech případových studií (příkladů dobré praxe), které prezentují příklady úspěšné aplikace konceptu regionálního managementu. Následně jsou stručně shrnuty bavorské zkušenosti s regionálním managamentem. Další kapitola empirické části se věnuje aplikaci myšlenek konceptu regionálního managementu v podmínkách České republiky. Ty lze v českých podmínkách využívat zejména na mikroregionální úrovni. Stěžejním bodem předložené disertační práce je výzkum autora prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo provedeno jak v České republice, tak ve Svobodném státu Bavorsko. Na základě výsledků dotazníkového šetření je provedena srovnávací analýza českých a bavorských zkušeností s aplikací konceptu regionálního managementu. Následně je provedeno kritické shrnutí výsledků a jsou identifikovány klíčové problémy regionálního managementu, se kterými se v současné době potýkají organizace regionálního managementu na území České republiky. V závěru empirické části jsou uvedeny návrhy řešení identifikovaných klíčových problémů, které vychází z bavorských zkušeností s realizací konceptu regionálního managementu. Tyto návrhy mohou zároveň sloužit jako doporučení pro zlepšení aplikace myšlenek regionálního managementu v podmínkách České republiky.

Klíčová slova: regionální management, koncept, příklady dobré praxe, Bavorsko, Česká republika

Annotation

The dissertation thesis deals with the concept of regional management as a development concept, which is seen as an instrument for streamlining the strategic regional planning and cooperation of regional actors. The theoretical part of the thesis outlines the development from traditional regional planning to regional management and afterwards the concept of regional management is theoretically defined. The objectives, tasks and other characteristics that affect its successful realization are also mentioned. Because this concept was born in the German-speaking countries in the 1990s, the application of this concept in the conditions of the Free State of Bavaria is examined within the empirical part of the thesis. The first empirical part describes the actual state of application of this concept, which is complemented by three case studies (examples of best practice). These case studies show the successful application of the concept of regional management. Subsequently, there is a summary of Bavarian experience with regional management. Another chapter of the empirical part deals with application of ideas of the concept of regional management in the conditions of the Czech Republic. These ideas can be used in the Czech Republic especially at the microregional level. The main part of the dissertation thesis is the author's research through a questionnaire survey, which was done in the Czech Republic and in the Free State of Bavaria. Based on the results of the questionnaire survey, a comparative analysis of the Czech and Bavarian experience with the application of the concept of regional management is carried out. Subsequently, trough the critical summary of the results are identified the key problems of regional management in the Czech republic, which were faced by the Czech organizations of regional management. The conclusion of the empirical part shows some proposals for solving the identified key problems, which are based on the Bavarian experience with the application of the concept of regional management. These proposals could be seen as recommendations for improving the application of ideas of the concept of regional management in the conditions of the Czech Republic.

Keywords: regional management, concept, best practice, Bavaria, Czech Republic

Zusammenfassung

Die Dissertation befasst sich mit dem Konzept des Regionalmanagements als Entwicklungskonzept, welches als Instrument für eine effektivere strategische Regionalplanung und Zusammenarbeit der regionalen Akteure verstanden wird. Im theoretischen Teil der Arbeit wird die Entwicklung von der traditionellen Regionalplanung hin zum Regionalmanagement dargestellt. Anschließend wird aus theoretischer Perspektive das Konzept des Regionalmanagements definiert. Ferner werden seine Ziele, Aufgaben und weitere Eigenschaften, die seine erfolgreiche Umsetzung beeinflussen, angeführt. Da sich dieses Konzept in den deutschsprachigen Ländern in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelte, wird im empirischen Teil der Arbeit seine Anwendung im Freistaat Bayern untersucht. Zunächst wird eine Übersicht über den Stand der Anwendung dieses Konzepts angeführt, ergänzt durch drei Fallstudien (Best-Practice-Beispiele), die Beispiele für eine erfolgreiche Anwendung des Konzepts des Regionalmanagements darstellen. Danach werden die bayerischen Erfahrungen mit dem Regionalmanagement kurz zusammengefasst. Das nächste Kapitel des empirischen Teils beschäftigt sich mit der Anwendung der Ideen des Konzepts des Regionalmanagements in der Tschechischen Republik, welche dort insbesondere auf mikroregionaler Ebene umgesetzt werden können. Im Mittelpunkt dieser vorgelegten Dissertation steht die Untersuchung des Autors mittels einer Umfrage, die sowohl in der Tschechischen Republik als auch im Freistaat Bayern durchgeführt wurde. Anhand der Ergebnisse dieser Umfrage wurde eine Vergleichsanalyse der tschechischen und bayerischen Erfahrungen mit der Anwendung des Konzepts des Regionalmanagements erstellt. Anschließend werden die Ergebnisse diskutiert und die Hauptprobleme des Regionalmanagements festgestellt, mit welchen sich die Organisationen des Regionalmanagements in der Tschechischen Republik auseinandersetzen müssen. Im Schlussteil des empirischen Teils werden Lösungsvorschläge der festgestellten Hauptprobleme angeführt. Dabei wird von den bayerischen Erfahrungen mit der Umsetzung des Konzepts des Regionalmanagements ausgegangen. Diese Vorschläge können gleichzeitig als Empfehlungen zur Verbesserung der Anwendung der Ideen des Regionalmanagements in der Tschechischen Republik dienen.

Schlüsselwörter: Regionalmanagement, Konzept, Best-Practice, Bayern, Tschechien

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma

"Strategický management v rozvoji regionů a měst"

vypracoval samostatně za využití dostupných pramenů, které jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

V Plzni dne 31.08.2017 .....

podpis

Poděkování

Za cenné připomínky, ochotu a odborné vedení nejen při zpracování této disertační práce, ale také v průběhu celého doktorského studia bych na tomto místě rád poděkoval svému školiteli panu doc. RNDr. Jiřímu Ježkovi, Ph.D. Zároveň bych rád poděkoval své manželce za její trpělivost a nejbližší rodině za podporu během celé doby mého studia.

Předkládaná disertační práce vznikla i díky podpoře Technologické agentury České republiky v rámci řešení projektu č. TD020323 "Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení".

Seznam zkratek

BY	Svobodný stát Bavorsko
CzechInvest	Agentura pro podporu podnikání a investic
ČR	Česká republika
DSO	Dobrovolný svazek obcí
EU	Evropská unie
ORP	Obec s rozšířenou působností
OSN	Organizace spojených národů
MAS	Místní akční skupina
RM	Regionální management
SCLLD	Strategie komunitně vedeného místního rozvoje

Seznam tabulek

Tabulka 1: Roviny jednání regionálního managementu 32
Tabulka 2: Počty regionální managementů (RM) v Bavorsku v roce 2015 45
Tabulka 3: Působnost regionálních managementů vzhledem k počtu obyvatel 47
Tabulka 4: Finanční podpora regionálních managementů v mil. eur 54
Tabulka 5: Rozpočet Regionálního managementu Roth v letech 2010–2012 v eurech . 70
Tabulka 6: Struktura nákladů Regionálního managementu Hesselberg 77
Tabulka 7: Příklady vybírání členských příspěvků v ČR a v Bavorsku 97
Tabulka 8: Problémy se způsobem financování v ČR a v Bavorsku 99
Tabulka 9: Průměrný počet spolupracovníků 100
Tabulka 10: Počet organizací se zpracovaným strategickým plánem v % 106
Tabulka 11: Využívání služeb externích poradců. Odpovědi v %. 108

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura disertační práce 19
Obrázek 2: Rozdíly mezi regionálním plánováním a regionálním managementem 26
Obrázek 3: Jednací roviny regionálního managementu 32
Obrázek 4: Regionální management jako intermediární organizace 34
Obrázek 5: Vládní kraje v Bavorsku 41
Obrázek 6: Aktéři zapojení do vytváření sítí 42
Obrázek 7: Úlohy regionálního manažera v regionálním rozvojovém procesu 44
Obrázek 8: Regionální managementy v Bavorsku (stav k 1.2.2015) 46
Obrázek 9: Územní působnost regionálních managementů 47
Obrázek 10: Vývoj počtu regionálních managementů od roku 2002 48
Obrázek 11: Fáze regionálního managementu a role regionálních manažerů 49
Obrázek 12: Oblasti působnosti regionálních managementů v Bavorsku 50
Obrázek 13: Organizační (právní) formy regionálních managementů v Bavorsku 52
Obrázek 14: Místní akční skupiny v Bavorsku (2015) 55
Obrázek 15: Území Regionálního managementu Coburger Land 60
Obrázek 16: Organizace Regionálního managementu Coburger Land 61
Obrázek 17: Území Regionálního managementu Roth 66
Obrázek 18: Organizace Regionálního managementu Roth 67
Obrázek 19: Území Regionálního managementu Hesselberg 72
Obrázek 20: Tři pilíře rozvoje v regionu Hesselberg 73
Obrázek 21: Organizace Regionálního managementu Hesselberg 75
Obrázek 22: Zájmové území projektu Fränkische Moststraße v regionu Hesselberg 79
Obrázek 23: Právní formy dobrovolný svazků obcí v ČR 85
Obrázek 24: Existence strategického rozvojového dokumentu DSO v ČR 86
Obrázek 25: Místní akční skupiny v ČR 89
Obrázek 26: Právní forma dotazovaných organizací. Uvedeno v %. 92
Obrázek 27: Oblasti působnosti. Odpovědi v %. 94
Obrázek 28: Spokojenost se způsobem financování. Odpovědi v %. 98
Obrázek 29: Spokojenost s počtem spolupracovníků. Odpovědi v %. 101
Obrázek 30: Spokojenost se znalostmi a dovednostmi pracovníků. Odpovědi v % 102
Obrázek 31: Hlavní argumenty pro regionální spolupráci. Odpovědi v %. 102
Obrázek 32: Vnější faktory úspěšnosti. Odpovědi v %. 103

Obrázek 33: Vnitřní faktory úspěšnosti. Odpovědi v %. 105
Obrázek 34: Hlavní účely strategického plánování. Odpovědi v %. 107
Obrázek 35: Úkoly a činnosti externích poradců. Odpovědi v %. 109
Obrázek 36: Stupeň zapojení veřejnosti. Odpovědi v %. 110
Obrázek 37: Kritéria pro vytváření pracovních skupin. Odpovědi v %. 111
Obrázek 38: Kritéria pro výběr členů pracovních skupin. Odpovědi v %. 112
Obrázek 39: Hodnocení průběhu tvorby strategického plánu. Odpovědi v %. 114
Obrázek 40: Obecný postup při tvorbě strategického plánu. Odpovědi v %. 115
Obrázek 41: Opatření a projekty ve strategických plánech. Odpovědi v %. 116
Obrázek 42: Hodnocení výsledku plánovacího procesu. Odpovědi v %. 117
Obrázek 43: Situace po schválení strategického plánu. Odpovědi v %. 118
Obrázek 44: Otázka důležitosti strategického plánování regionů. Odpovědi v %. 119
Obrázek 45: Význam strategického plánování. Odpovědi v %. 119
Obrázek 46: Názory respondentů na strategické plánování. Odpovědi v %. 120
Obrázek 47: Problémy strategického plánování. Odpovědi v %. 122

Obsah

1 Úvod 13

2 Cíle a metodika práce 16

3 Regionální management jako koncept 20

3.1 Region a rostoucí význam regionální úrovně 21
3.2 Od tradičního k novému pojetí regionální rozvojové politiky 22
3.3 Strategie nové regionální rozvojové politiky 23
3.4 Od strategického plánování k regionálnímu managementu 25
3.5 Teoretický koncept regionálního managementu a jeho definice 27
3.6 Definice a charakteristika 29
3.7 Cíle a úkoly regionálního managementu 30
3.8 Funkční pohled na regionální management 31
3.9 Institucionální kontext regionálního managementu 33
3.10 Úspěšnost regionálních managementů závisí na profilaci jejich činností 36

4 Aplikace konceptu regionálního managmentu v Bavorsku 38

4.1 Začátky regionálního managementu v Německu 38
4.2 Regionální management v Bavorsku 41
4.3 Základní informace o regionálním managementu 44
4.4 Regionální koncepce rozvoje 48
4.5 Oblasti působnosti regionálního managementu 50
4.6 Organizace regionálního managementu 51
4.7 Finanční podpora z bavorského státního rozpočtu 52
4.8 Místní akční skupiny v Bavorsku 54

5 Regionální managementy v Bavorsku: příklady dobré praxe 58

5.1 Regionální management Coburger Land 59
5.2 Regionální management Roth 65
5.3 Regionální management Hesselberg 71
5.4 Stručné shrnutí bavorských zkušeností s praktickou aplikací konceptu regionálního managementu 80

6 Aplikace regionálního managementu v České republice 83

6.1 Partnerství na mikroregionální úrovni 84

7 Srovnávací analýza českých a bavorských zkušeností s aplikací konceptu regionálního managementu 91

7.1 Organizace zapojené do dotazníkového šetření 91
7.2 Působnost a faktory úspěšnosti organizací 93
7.2.1 Oblasti působnosti 93
7.2.2 Příjmy a financování 96
7.2.3 Personální zajištění 100
7.2.4 Vnější a vnitřní faktory úspěšnosti 102

7.3 Strategické plány organizací a proces jejich tvorby 106
7.4 Obecné postoje ke strategickému plánování a jeho smysluplnosti 118

8 Kritické shrnutí výsledků výzkumu a identifikace klíčových problémů regionálního managementu v ČR 124

9 Návrh řešení klíčových problémů regionálního managementu v ČR (na základě česko-bavorského srovnání) 131

10 Závěr 138

11 Seznam použitých zdrojů 144

12 Seznam publikovaných prací autora 152

13 Přílohy 153

1 ÚVOD

Změněné rámcové podmínky, jako např. nedostatečné finanční zdroje veřejných rozpočtů a přibývající konkurence (regionálních) stanovišť, vedly nejen v rámci České republiky, ale i rámci zemí Evropské unie v posledních desetiletích k výraznému posílení regionální úrovně v různých oblastech. V regionálním plánování představuje tento proces změnu tradičního regionálního plánování, jehož nástroje byly kritizovány již v 80. letech 20. století. Nejrůznější modely regionálního managementu představují jednu z možností oproti tradičním koncepcím či strategiím regionálního rozvoje (Ježek, 2006). Tato změna se projevuje mj. ve vnímání regionu jako nové akční a realizační úrovně a v rozšíření tradičních nástrojů plánování o nové strategické nástroje pro samostatné řízení regionálního rozvoje. Na tomto pozadí je od poloviny 90. let minulého století v odborných kruzích diskutován tzv. koncept regionálního managementu, jakožto nový diskursivní nástroj, jenž má doplnit tradiční regionální plánování prostřednictvím komplexního průřezového přístupu tak, aby bylo vyhověno novým požadavkům.

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 v České republice k tomu, že řadu kompetencí v oblasti regionální politiky a regionálního plánování převzaly regiony.

Regiony se počátkem 90. let 20. století staly módním slůvkem, jak v politické, tak i ve vědecké diskusi. Byly nadějí, jak čelit výzvám globalizace ekonomiky, technologického rozvoje, demokratizace společnosti a udržitelného rozvoje. S jejich rostoucím významem se posunul i vědecký zájem od hledání kritérií klasifikace a typologizace k procesům institucionalizace a politického řízení regionů (do tohoto kontextu spadá i diskuse o regionálním managementu). Regiony od té doby nejsou považovány pouze za formální vyjádření prostorové klasifikace, ale za konstituční prvek společenské a ekonomické strukturace (např. diskuse o novém regionalismu).

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 územního/ prostorového plánování. Začíná se hovořit o potřebě intenzivnější regionální spolupráce. Řada problémů, jako např. ekonomický rozvoj, odpadové hospodářství, podpora cestovního ruchu a kultury atd., totiž není efektivně řešitelná pouze 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, podnikatelů, neziskových organizací) spolupracovat atd. Zájmové regiony často vznikají nezávisle na existujících administrativních strukturách (v ČR např. dobrovolné svazky obcí (DSO) nebo místní akční skupiny (MAS) překračují hranice správních obvodů obcí s rozšířenou působností (ORP) nebo hranice krajů). (Ježek, 1998).

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

- Mnohé regiony (kraje, dobrovolné svazky 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 nebo o rozvoji iniciovaném 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.

Hlavně zastánci endogenního přístupu k regionálnímu rozvoji začali podle Schmidta (2013) a Troeger-Weiß (1998) zdůrazňovat, že je nutné, aby regionální aktéři nejen z veřejného, ale i ze soukromého sektoru (v rámci partnerství) vytvářeli dostatečné kapacity, prostřednictvím nichž by dokázali identifikovat, aktivizovat a efektivně využívat místní zdroje.

V souvislosti s hledáním způsobů, jak decentralizovat a regionalizovat veřejnou politiku, jak zefektivnit tradiční regionální pánování, 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 tzv. koncept regionálního managementu. Smyslem tohoto konceptu je podněcovat zapojení relevantních regionálních aktérů do plánovacích a rozhodovacích procesů při rozvoji obcí, měst a regionů.

Autor této práce je přesvědčen o tom, že znalost tohoto konceptu, okolnosti jeho vzniku a zkušenosti s jeho praktickou aplikací ve Svobodném státě Bavorsko jsou v podmínkách České republiky nejenom využitelné, ale také nanejvýš potřebné, hlavně v kontextu současných diskusí o vhodných formách regionální spolupráce a vyprofilování její činnosti. Samozřejmě je nutné vzít v úvahu, že se jedná o koncept, který vznikl v zemích s odlišnými rámcovými podmínkami, takže jej nelze automaticky převzít do českých podmínek. Jedná se tedy spíše o hledání inspirací a také o to, že koncept regionálního managementu může pomoci se strukturací problému.

2 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cíle práce

V rámci této disertační práce byly vytyčeny následující čtyři hlavní cíle:

- Vymezit a vysvětlit teoretický koncept regionálního managementu a jeho charakteristiky;
- Analyzovat stav aplikace konceptu regionálního managementu ve Svobodném státě Bavorsko;
- Realizovat případové studie (příklady dobré praxe) ze Svobodného státu Bavorsko pro hlubší porozumění možností úspěšné aplikace konceptu regionálního managementu v praxi;
- Analyzovat české zkušenosti s myšlenkami regionálního managementu, identifikovat klíčové problémy a navrhnout jejich řešení na základě bavorských zkušeností s aplikací konceptu regionálního managementu.

Metodika práce

Disertační práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části je využívána metoda desk research, která vychází zejména ze studia zahraničních odborných zdrojů, neboť koncept regionálního managementu se zrodil v 90. letech 20. století v německy hovořících zemích. Poznatky jsou získány z řady monografických publikací, vědeckých článků, akademických výzkumů a evaluačních zpráv, které se zabývají tímto tématem.

Na teoretickou část navazuje část empirická, která využívá jak kvalitativní, tak kvantitativní formu výzkumu, tzn. smíšený přístup k výzkumu (Punch, 2008). Kvalitativní výzkum je založen na hlubším porozumění problematiky regionálního managementu a obsahuje analýzu a syntézu výstupů z realizace případových studií (příklady dobré praxe). Kvantitativní výzkum je proveden na základě vlastního empirického šetření autora, který byl realizován jak v České republice, tak i ve Svobodném státě Bavorsko.

V rámci teoretické i empirické části jsou využívány některé výstupy z výzkumu realizovaného v letech 2015–2016, který byl realizován v rámci řešení projektu

č. TD020323 "Strategické plánování obcí, měst a regionů: výzvy, problémy, možnosti řešení" pod záštitou Technologické agentury České republiky.

Disertační práce se zabývá dvěma hlavními výzkumnými okruhy, na jejichž základě byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Výzkumný okruh 1: Teoretické vymezení konceptu regionálního managementu

- Co je koncept regionálního managementu a jakými charakteristikami se vyznačuje?

Výzkumný okruh 2: Deskripce a zhodnocení aplikace konceptu regionálního managementu v podmínkách Svobodného státu Bavorsko a České republiky

- Jaké znaky vykazuje praktická aplikace konceptu regionálního managementu ve Svobodném státě Bavorsko?
  - Jaký je vhodný organizační model regionálního managementu?
  - Jaké jsou oblasti působnosti organizací regionálního managementu?
  - Jaké jsou faktory úspěšnosti organizací regionálního managementu?
  - Jak jsou organizace regionálního managementu personálně zajištěny?
  - Jak jsou organizace regionálního managementu finančně zajištěny?
- Jaké jsou klíčové problémy organizací regionálního managementu v České republice?
- Jaké návrhy řešení lze stanovit pro úspěšnou aplikaci konceptu regionálního managementu v podmínkách České republiky?

Hlavním účelem teoretické části práce je vymezení konceptu regionálního managementu na základě studia jak českých, tak zejména zahraničních odborných zdrojů. Ještě před samotnou definicí tohoto teoretického konceptu je v této části práce nastíněn vývoj od tradičního regionálního plánování k regionálnímu managementu. Některé pasáže textu byly v roce 2015 publikovány v časopise Regionální rozvoj mezi teorií a praxí (Ježek, Kaňka, 2015).

Empirická část práce, která vychází z poznatků části teoretické, se zabývá aplikací konceptu regionálního managementu na specifickém případě Svobodného státu Bavorsko. Nejprve se zaměřuje na stav aplikace konceptu regionálního managementu,

který je popsán na základě analýzy dokumentů (např. regionální koncepce rozvoje, výroční a evaluační zprávy apod.). V letech 2015–2017 bylo rovněž provedeno několik expertních rozhovorů se zástupci bavorských organizací regionálního managementu a dalších relevantních organizací (např. Regierung von Oberfranken, Regionalmanagement im Landkreis Coburg, Regionalmanagement im Landkreis Roth, Metropolregion Nürnberg a další). Získané poznatky byly již částečně zpracovány a publikovány jako stať ve sborníku na XIX. Mezinárodním kolokvium o regionálních vědách (Kaňka, 2016).

V rámci empirické části jsou dále zpracovány případové studie vybraných bavorských organizací regionálního managementu, které slouží jako příklady dobré praxe pro aplikaci konceptu regionálního managementu v praxi. Tyto případové studie vznikaly na základě informací jak z primárních zdrojů (např. regionální koncepce rozvoje, výroční zprávy, internetové stránky organizací apod.), tak i ze sekundárních zdrojů. Výsledky této empirické části byly již částečně publikovány v monografii Spolupráce obcí a měst. České a evropské přístupy ke slučování obcí a meziobecní spolupráci (Ježek, Malast, Kopecký, Kaňka, 2015). Případová studie by měla splňovat podmínku aktuálnosti a měla by být zkoumána v přirozeném kontextu. Na zkoumané případy lze nahlížet jako na jevy specifické, odpovídající danému času a prostoru. Hendl (2008) vnímá případovou studii jako zachycení složitosti případu a popis vztahů v jejich celistvosti. Zpracováním následujících studií se autor této práce bude snažit nejen o popisný typ případové studie (tzv. ateoretická deskriptivní studie), ale zároveň se bude snažit ověřit, resp. potvrdit teorii konceptu regionálního managementu v praxi. Podle Ženky a Kofroně (2012) se v tomto případě jedná o interpretativní typ případové studie (teorie potvrzující či vyvracející), která se snaží přiblížit a vysvětlit určitý proces za využití teorie.

Stěžejním bodem empirické části je srovnávací analýza dat získaných vlastním dotazníkovým šetřením pomocí elektronického formuláře Google Docs, které bylo provedeno jak v České republice, tak i ve Svobodném státě Bavorsko v červenci 2017. Do dotazníkového šetření se zapojilo 125 českých a 35 bavorských organizací regionálního managementu. V rámci dotazníku byly obsaženy uzavřené, polozavřené i otevřené otázky. Podrobnější informace k dotazníkovému šetření jsou uvedeny v příslušné části této práce.

Struktura disertační práce

Na obrázku 1 je znázorněna struktura a postup disertační práce.

Obrázek 1: Struktura disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

3 REGIONÁLNÍ MANAGEMENT JAKO KONCEPT

V posledních desetiletích získávají úkoly prostorového (územního) plánování stále více na akčním a projektovém charakteru. To znamená, že opatření pro podporu regionálního rozvoje se již neomezují pouze na popis strategických plánu, programů a koncepcí rozvoje, ale tato opatření jsou realizována rovněž i formou konkrétních projektů. Z tohoto úhlu pohledu se jednací rovina prostorové politiky přesouvá na regionální úroveň, kde se v této souvislosti hovoří o decentralizaci rozhodování nebo také o regionalizaci (přenesení rozhodovacích kompetencí na regionální úroveň). Zároveň roste snaha obcí, měst a regionů o jejich samostatný (autonomní) endogenní rozvoj. Zvyšující se požadavky na ekonomizaci, ekologizaci a regionalizaci prostorového plánování podle Ježka (1998) vyžadují změnu plánovací filozofie a plánovacích nástrojů, čímž dochází k zavádění nových forem vedení (řízení, resp. managementu) rozvoje a prostorového uspořádání. Důsledkem této změny v oblasti plánování je institucionalizace projekčních kanceláří různého typu (např. rozvojové agentury, euroregiony, metropolitní regiony, tzv. regionální managementy či regionální marketing ve Spolkové republice Německo atd.) a snah o implementaci strategicky orientovaného regionálního managementu jako nového přístupu, resp. nástroje regionálního plánování.

V tomto smyslu však řízení (management) regionu a jeho aktérů neznamená direktivní pohled na hierarchické řízení regionu (top-down), ale naopak se upřednostňuje procesní souhra regionálních aktérů. Jejím úkolem je iniciace rozvojových konceptů, generování nových projektových myšlenek a budování image regionů na základě principu bottom-up (rozvojové aktivity vycházejí přímo z jednotlivých regionů). Podstatnou roli přitom hraje koordinace nezávislých regionálních aktérů (obce, soukromí aktéři, intermediární organizace a další).

Podle Krbové (2017) se problematika strategického plánování regionů stává dilematem. Objevují se otázky, zda a jak plánovat? Současné globální prostředí a společnost vyžadují vizi a směr, jež jsou výstupem strategického myšlení. Z hlediska strategického managementu regionů jsou zapotřebí informace a znalosti, které jsou výsledkem poznávací činnosti. Strategické myšlení představuje syntetický proces, který využívá intuici a kreativitu a je hybnou silou strategického řízení. Podle Mallya (2007) tvoří strategie/ koncepce nepostradatelnou součást strategického myšlení. Strategie lze pak z pohledu managementu považovat zcela jistě za nástroje řízení (vedení) regionu, podle

kterých jsou plánovány rozvojové aktivity, které by měly vést k dosažení vytyčených cílů, prostřednictvím jejich realizace.

Základním prvkem strategického managementu jsou strategie a strategické analýzy, které jsou výstupem strategického plánování. Jeho vývoj prošel od první třetiny 19. století změnami, a to od společenského plánování, přes období plánovací euforie, integrované plánování až k projektově-orientovanému plánování (Ježek, 2015).

Podle Skály (2016) je strategický management, resp. řízení na regionální úrovni chápán jako plnění strategických potřeb při reflexi národních priorit pro rozvoj regionů. Plnění těchto potřeb je značně komplikováno tím, že v České republice existuje více než šest tisíc samosprávných jednotek, jejichž chod ústava neumožňuje přímo řídit.

3.1 Region a rostoucí význam regionální úrovně

Jako regionalismus lze označit úsilí pro přenesení rozhodovacích pravomocí pomocí regionalizace z národní úrovně do menších regionů, které musí být k tomuto účelu nejprve formálně vytvořeny. Regionalizace zde může spočívat v tom, že menší jednotky (např. obce nebo okresy) se spojí a budou na ně přeneseny nové úkoly (Cassing, 2008). V 60. letech 20. století byl pojem "region" využíván především pouze mezi geografy a územními plánovači. Např. ve Spolkové republice Německo se tento pojem začal hojně využívat již v 70. letech během správních reforem, kdy se začalo o regionalismu hovořit také na politické úrovni. V České republice se regionální politika začala dostávat do popředí až na počátku, resp. v polovině 90. let po přechodu od centrálně plánovaného hospodářství k tržní ekonomice. Začátky regionální politiky u nás podrobně analyzují ve svých dílech např. Blažek (2011) či Wokoun (2003).

Zcela obecně lze pojem "region" definovat jako *"související dílčí území střední velikosti, vymezené z celkového (širšího) prostoru, které se vyznačuje jistými vlastnostmi"* (Sinz, 1995). K velikosti regionů existuje několik interpretací, např. podle Maiera a Tödtlinga (1996) mohou být regiony rozděleny na základě měřítka na supranacionální (např. Jižní Amerika), transnacionální (např. Euroregion Šumava mezi Českou republikou a Svobodným státem Bavorsko) a subnacionální úroveň (např. Metropolitní region Norimberk). V národním kontextu je nutné rozlišovat mikroregiony a mezoregiony, které vznikají mezi úrovní státu a obce, přičemž právě mikroregiony, jejich řízení a územní a institucionální uspořádání, budou převzaty pro účely této práce. Právě na této úrovni je totiž implementován regionální management.

Obecně lze podle rozlišovat mezi dvěma chápáními pojmu "region":

- **Deskriptivní region** – homogenní regiony mohou být identifikovány podle stejnorodých kritérií, na jejichž základě si jsou v určitých ukazatelích navzájem podobné. Funkční kritéria oproti tomu vymezují funkční regiony, které vznikají např. na základě např. převažující dojížďky do zaměstnání (funkční vztahy vysvětlující důvod jejich existence).
- **Normativní region** – v tomto případě je vymezení jednotlivých regionů učiněno prostřednictvím politických rozhodnutí. Vedle administrativních regionů je s novým normativním chápáním regionů spojen měnící se pohled na plánování – v dnešní době představují regiony významnou realizační úroveň rozvojových aktivit.

V podmínkách České republiky definuje zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje region jako *"územní celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem, správních obvodů obcí s rozšířenou působností obcí nebo sdružení obcí, jehož rozvoj je podporován podle tohoto zákona."*

3.2 Od tradičního k novému pojetí regionální rozvojové politiky

Regionální politika zahrnuje plánovací a podpůrné nástroje pro realizaci a koordinaci územního rozvoje daného regionu (Schlangen, 2010). Tyto nástroje by měly přispívat k odstranění prostorových disparit mezi ekonomicky slabými a dobře rozvinutými územími a k vytváření rovnocenných životních podmínek pro jejich obyvatele. Pro naplnění cílů regionální politiky existují klasické formální právně závazné výkonné nástroje středně- až dlouhodobého charakteru (např. Strategie regionálního rozvoje České republiky 2014–2020), které jsou však od počátku 90. let 20. století stále více kritizovány z následujících důvodů:

- Jednotlivá témata jsou řazena nezávisle na jejich aktuálnosti;
- Dlouhodobý horizont plánování zamezuje flexibilně reagovat na aktuální změny;
- V plánech nejsou stanoveny proveditelné cíle;
- Existuje nedostatek personálních, materiálních a finančních zdrojů;
- Chybí možnosti, jak zapůsobit na relevantní aktéry pro realizaci.

Nové pojetí politiky územního rozvoje rozlišuje plán jako produkt a plán jako proces, při kterém by mělo docházet k utváření regionálních partnerství, resp. ke spolupráci veřejných a soukromých aktérů. Následujícími znaky lze charakterizovat novou kulturu regionální rozvojové politiky (Danielzyk, 2005 a Ritter, 1998):

- Horizontální kooperační struktury a sítě regionálních aktérů;
- Plánování jako aktivní proces řízení, komunikace a hledání kompromisů vedený formou dialogu;
- Koncentrace na regionálně specifické stěžejní oblasti;
- Strategické zaměření s reálnými a proveditelnými cíli;
- Neformální, flexibilní, interaktivní, integrační a iterativní postup koordinace;
- Krátko- a střednědobá realizační fáze prostřednictvím projektového a procesního managementu;
- Územní plánovači vystupují stále více jako iniciátoři, moderátoři, mediátoři a manažeři každého rozvojového procesu.

Existenčním znakem nového pojetí prostorového plánování je zapojení a kooperace veřejných a regionálních aktérů tak, aby byly v plánovacím procesu zohledněny jejich zájmy. Zásadní je v tomto ohledu princip plánování zdola-nahoru (bottom-up), jehož nutným předpokladem je intenzivní zapojení regionu a jeho aktérů, jejichž nadřazenými cíli by měly být motivace, komunikace a nalezení shody (Schlangen, 2010).

3.3 Strategie nové regionální rozvojové politiky

V průběhu času bylo díky sílící kritice tradičních přístupů k regionální politice vytvořeno mnoho koncepcí a strategií pro cílené vytváření regionů a jejich rozvoj. Nejvýznamnějšími koncepty nebo strategiemi, které jsou podle Ježka (2006) považovány za důležitá teoretická východiska pro koncipování regionálního managementu jsou:

- Endogenní regionální politika;
- Regionální politika podporující kreativní milieu;
- Koncept udržitelného regionálního rozvoje.

Endogenní regionální politika

Tento druh regionální politiky se snaží o zejména zapojování regionálních aktérů a zdrojů a neshledává roli státu jako ústředního aktéra regionální politiky (centralistický přístup). Cíl endogenní regionální politiky spočívá ve využití rozvojového potenciálu regionu nejen v oblasti ekonomické, ale rovněž i v oblasti politické, kulturní, přírodní, ekologické či sociální (Brugger, 1984). První zmínky o aplikaci endogenní strategie regionálního rozvoje lze nalézt v 80. letech 20. století v Rakousku či Švýcarsku.

Regionální politika podporující kreativní milieu

Mnoho faktorů výše uvedené endogenní regionální politiky obsahuje regionální politika zaměřená na regionální milieu (rovněž také regionální prostředí či kulturu). Tato politika však zdůrazňuje potřebu inovací a inovačního regionálního rozvoje a snaží se odbourávat příčiny rozdílných inovačních schopností jednotlivých regionů. Předpokladem pro tento typ regionální politiky je existence tzv. kreativního prostředí, které se vyznačuje tím, že dochází k interakcím mezi podnikateli a místními institucemi. Podle Maiera a Rösche (1998) jsou pro vytvoření kreativního prostředí stěžejní následující faktory: regionální aktéři (podnikatelé, politici, místní organizace, zaměstnanci apod.), materiální prostředí a finanční zdroje. Pomocí těchto faktorů lze poté vytvářet mezi aktéry regionálního rozvoje tzv. inovační sítě, jež generují vznik synergických efektů a přenos informací, čímž dochází k vytvoření inovačního prostředí. To vzniká prostřednictvím častých (pravidelných) výměn informací, a to zejména pomocí osobních kontaktů (face-to-face) zainteresovaných aktérů např. členství v rámci nějakého sdružení či v rámci intermediární organizace (hospodářská či řemeslná komora atd.).

Koncept udržitelného rozvoje

Koncept udržitelného rozvoje se pomalu začíná diskutovat od 70. let 20. století a k zásadnímu zlomu dochází v 1992, kdy byla na Konferenci OSN v brazilském Rio de Janeiru schválena Deklarace o životním prostředí a rozvoji, která obsahovala 27 principů trvale udržitelného rozvoje, a zároveň byl sestaven podrobný akční plán v oblasti životního prostředí – Agenda 21 (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015).

Tento koncept se opírá o tři pilíře:

- **Ekologický (environmentální)** – např. využívání obnovitelných zdrojů energie, ochrana životního prostředí atd.;
- **Ekonomický** – např. zvyšování regionální přidané hodnoty, zvyšování kvality produktů, inovace, podpora spolupráce mezi ekonomickými subjekty atd.;
- **Sociální** – např. podněcování účasti občanské společnosti na plánování regionů a měst (princip bottom-up, odstraňování sociálních bariér atd.).

3.4 Od strategického plánování k regionálnímu managementu

Nejen v socialistickém Československu, ale i v západoevropských zemích bylo v poválečném období považováno regionální plánování za efektivní nástroj regionálního rozvoje, pomocí něhož lze řešit regionální problémy. Již koncem 70. let 20. století, po období plánovací euforie, však dospěli západoevropští plánovači k poznání, že většina problémů regionálního rozvoje nebyla vyřešena, resp. že se nenaplnila očekávání. Regionální plány byly stále komplikovanější a politici je začali pouze "brát na vědomí". Vytýkali jim, že jsou složité a obtížně realizovatelné (Ježek, 1998).

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 (Maier, Obermaier, 2000 a Reimer, 2012).

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 (Bundeskanzleramt, 2007 a Gugisch, 1998).

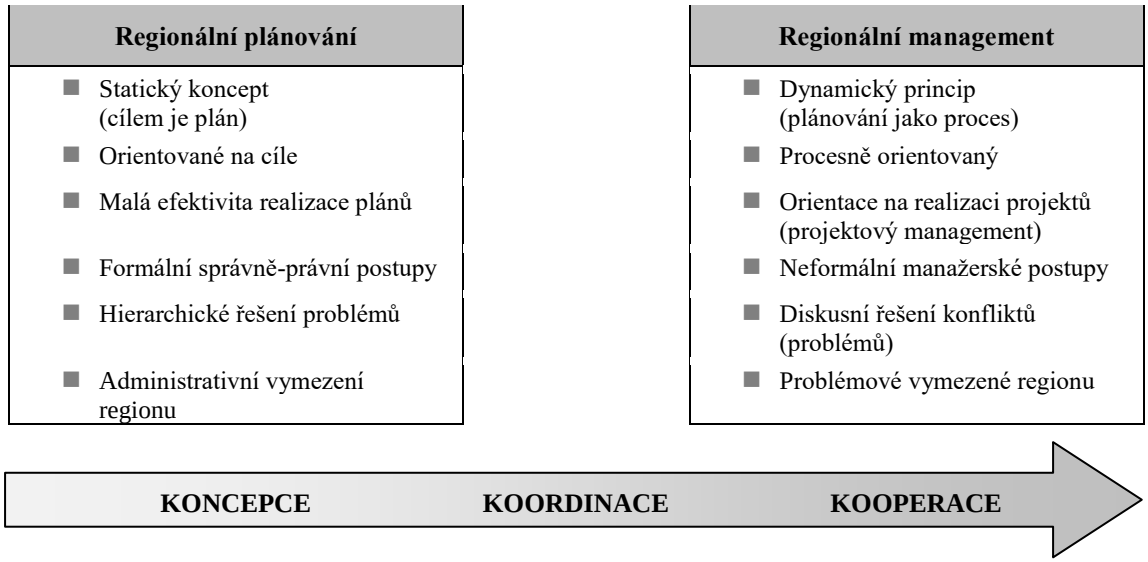
V podmínkách dynamických změn, probíhajících jak uvnitř, tak vně regionu, je regionální rozvoj stále více závislý na akceschopnosti regionálních aktérů, na jejich schopnosti učit se a inovovat. Z důvodu komplexního působení regionálního makroprostředí a mikroprostředí se musí jednat o uplatňování reaktivních 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 nejen ve chvíli, kdy se objeví problémy. Strategickým potenciálem jakéhokoliv 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 (Ježek, 1998):

- 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.

Stávající regionální plány jsou často předimenzované, složité, obsáhlé, obecné a tím i nerealizovatelné. Rozdíl mezi pojetím klasického regionálního plánování a regionálního managementu je znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2: Rozdíly mezi regionálním plánováním a regionálním managementem



Zdroj: vlastní zpracování dle Ježek (2002), Löb (2006), Schlangen (2010), 2017

Na základě uvedeného porovnání regionálního plánování s regionálním managementem lze 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 manažeři), na projektový management, princip prosazení a realizaci rozvojových opatření apod. S ohledem na integrační dimenzi lze 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 (Ježek, 2002 a 2005, Troeger-Weiß,1998).

3.5 Teoretický koncept regionálního managementu a jeho definice

Pojetí regionálního managementu jako nového konceptu utváření a vedení regionu, vychází z koncepce "new public managementu", uplatňovaného ve veřejné správě. Koncept regionálního managementu představuje metodu a postup, jak docílit efektivní 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. Hlavní myšlenka této koncepce směřuje veřejnou správu k orientaci na zákazníka a jeho potřeby a ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. V případě, že se politici a představitelé veřejné správy neztotožní s těmito myšlenkami, je praktická aplikace konceptu regionálního managementu obtížná (Adamaschek, 2003, Ühler, 2002 a Heintl, 2005).

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. ve Svobodném státě Bavorsko nebo v Rakousku převzaly kompetence v oblasti tvorby, schvalování a realizace regionálních rozvojových strategií (Ježek, 2005, Samhaber a Temper-Samhaber, 2008 a Schlangen, 2010).

Regionální management není jednoznačně teoreticky definován, takže jej lze 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 je pojímán v této disertační práci, ale v obecném slova smyslu. Často se chápe jako synonymum pro krajskou samosprávu a její politická rozhodnutí.

Výrazem regionální management lze podle Ježka (1998) chápat regionální management 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, zájmových sdružení, místních akčních skupin apod.).

Regionální managementy mohou v praxi nabývat různou míru institucionalizace, resp. různé 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, 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.

3.6 Definice a charakteristika

Koncept regionálního managementu představuje poměrně nový nástroj regionální politiky a regionálního plánování, který není doposud zcela jednoznačně definován, jak již bylo uvedeno. Vzhledem k rozmanitosti a komplexitě regionálního managementu nebyla doposud nalezena obecně platná definice. Příklady definic regionálního managementu seřazené chronologicky jsou uvedeny níže:

- "*Regionální management je (...) vedení, vytváření a řízení regionu, (...) přičemž využívá principy regionálního propojováni, kooperace a komunálních aliancí"* (Troeger-Weiss, 1998).
- *"Regionální management je na realizaci orientovaná aktivizace a z ní vyplývající realizace průřezových regionálních vývojových procesů kvalifikovaným personálem na základě rozvojových představ regionálních aktérů při respektovaní vnějších rámcových podmínek"* (Maier, Obermaier, 2000).
- *"Regionální management je strategicky zaměřené plánování a organizace resorty přesahujících pracovních postupů s využitím a vedením k tomu potřebného personálu a kontroly výkonů s cílem pozitivně rozvíjet vymezený region"* (Sedlacek, 2003).
- *"Regionální management představuje institucionalizovanou spolupráci regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových koncepcí, generuje nové projektové myšlenky a vytváří úspěšnou pozici podnikajícího regionu a jeho produktů v meziregionální konkurenci"* (Ježek, 2006).

V návaznosti na společné prvky různých definic regionálního managementu lze podle Schlangen (2010) odvodit následující charakteristiky konceptu 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 atd.

3.7 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 vnějšímu okolí realizuje regionální marketing, pomocí něhož se snaží dosáhnout úspěšné pozice regionu a jeho produktů v meziregionální konkurenci.

Podle některých autorů, jako např. Adamaschek (2003), Ühler (2002), Geißendörfer (2003), Heintl (2005) nebo Ježek (1998) lze regionální management považovat 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 regionální 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;

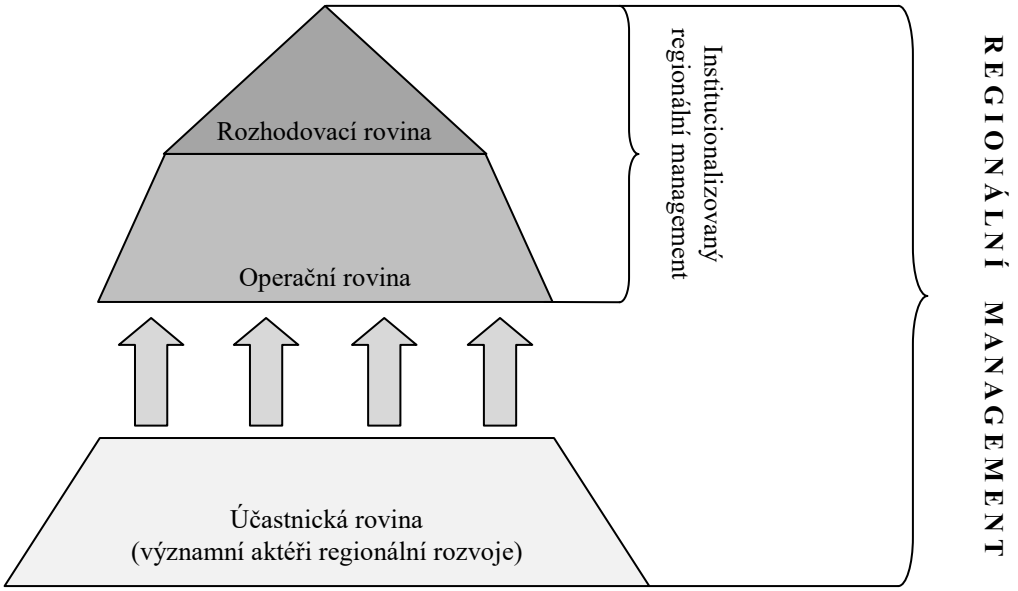
- Poradenství a pomoc při rozhodování (formou doporučení pro regionální aktéry, odborných expertíz, variantních řešení atd.);
- Realizace konkrétních strategií (plánů), opatření a projektů prostřednictvím projektového managementu;
- Neustálý monitoring a evaluace jako prostředky vedoucí ke zvyšování zodpovědnosti a sebeřízení;
- Vytváření mechanismů, které vedou k urovnávání konfliktů a vytváření konsensu v regionu (management konfliktů);
- Vyhledávání možností finanční podpory projektů, poradenská činnost při podávání projektů, podpora regionálních aktérů při jejich koncepční a projektové činnosti;
- Organizování a moderování setkání regionálních aktérů atd.

3.8 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 (Ježek, 2005 a Troeger-Weiß, 1998).

Z hlediska praktické implementace konceptu regionálního managementu je důležitá jeho diferenciace na základě rovin jednání. Jak ukazuje obrázek 3, je možné 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).

Obrázek 3: Jednací roviny regionálního managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle Ježka (2005), 2017

Podle Troeger-Weiß (1998) je možné 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 jdou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Roviny jednání regionálního managementu

Manažerská rovina	Činnosti
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 legitimity a hodnověrnosti.
Strategická rovina	■ Má-li být region schopen efektivně a flexibilně reagovat na inovační tlaky 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.

Zdroj: vlastní zpracování dle Ježka (2005), 2017

3.9 Institucionální kontext regionálního managementu

Regionální management by měl zahrnovat pokud možno všechny významné regionální aktéry, kteří představují regionální management v nejširším slova smyslu. Pod regionální management, jakožto instituci, lze zahrnout všechny aktéry, kteří plní některou z manažerských funkcí a nebo 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 dělal to, co je potřebné, ale nikdo jiný se tím nezabývá), ale zároveň by měl 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 (Schenkhoff, 2003, Schläger-Zirlik, 2002 a Troeger-Weiß, 1998).

Regionální management jako koncept "regionální governance"

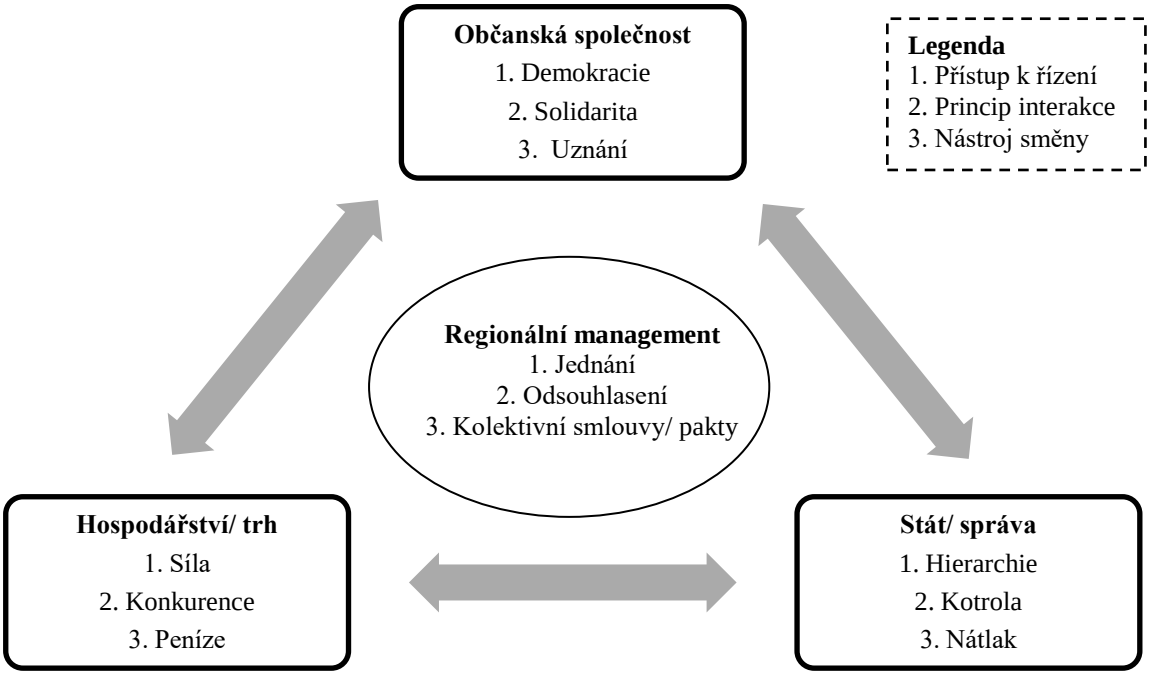
Pojem "regionální governance", tedy regionální vládnutí, je vnímán jako nová měkká a neformální struktura pro koordinaci a řízení regionu. Charakteristickým znakem je zde koordinace kooperace formou síťování zainteresovaných aktérů ze strany státu, soukromé sféry a společnosti na regionální úrovni. Pro tento koncept je význačné, že

vznikají paralelní koordinační mechanismy, které sbližují rozdílné regionální aktéry, aby překonaly společné problémy a výzvy. Jejich kolektivní akceschopnost je založena na vyjednaných pravidlech a normách a budování důvěry.

Regionální management jako intermediální článek

Regionální management lze chápat jako intermediární článek, neboť nemůže být jednoznačně zařazena do jednoho z následujících sektorů: trh, stát, občanský sektor. Jedná se tedy o intermediární organizaci, ve které působí aktéři z oblasti veřejné správy, hospodářství (ekonomická oblast) a občanské společnosti (veřejnost), kteří spolu úzce spolupracují. Regionální management zde představuje iniciátora a koordinátora procesů mezi a v rámci stávajících institucí (viz obr. 4) a zároveň tlumí vzájemné interakce mezi těmito sektory, jejichž zájmy a úmysly se mohou navzájem rozcházet.

Obrázek 4: Regionální management jako intermediární organizace



Zdroj: vlastní zpracování dle Schlangen (2010), 2015

Občanská společnost, trh a stát vytvářejí důležité vnější a vnitřní rámcové podmínky, které společenskou samosprávu a vytváření regionálního managementu na jednu stranu podporují, na druhou stranu ji však i zamezují. Regionální management by např. bez státní podpory nemohl ani vzniknout, ani fungovat.

Regionální management jako organizace

Regionální management je organizace představující účelově orientovaný sociální systém, který si stanovuje racionální cíle, je formálně strukturován a jeho fungování je upraveno pravidly. V tomto ohledu je podle Bea a Göbel (2002) nutné rozlišovat mezi třemi typy organizací, které v sobě zahrnují regionální management:

- **Organizace jako instituce**

  V tomto případě představuje organizace spojení aktérů, kteří uskutečňují cíle svých specifických zájmů prostřednictvím spojení svých zdrojů. Tato organizace může sdružovat své členy po určitou dobu (např. zánik organizace po splnění stanoveného úkolu) či trvale (např. hájení dlouhotrvajících zájmů jednotlivých aktérů). Zpravidla je zřízena řídící instance, která koordinuje činnosti v rámci organizace a rozděluje pracovní úkoly mezi příslušné aktéry na základě jejich kvalifikace. V této organizaci existují formální i neformální struktury, které koordinují, resp. umožňují jednání členů organizace.

- **Organizace jako nástroj vedení**

  Pro dosažení společného cíle si organizace stanoví určitá pravidla, která jsou uplatňována jako nástroje vedení. Tento dlouhotrvající systém pravidel vytváří ve své podstatě organizační strukturu, resp. organizační uspořádání, které upravují vztah členů organizace.

- **Organizace jako funkce řízení**

  Organizace jako činnost definuje rozvojový proces závazného uspořádání pro členy organizace. Organizace představuje funkci řízení, která vystupuje ještě vedle dalších funkcí jako jsou např. plánování, kontrola, organizování. Funkční organizační uspořádání umožňuje integraci institucionální a instrumentální organizační perspektivy.

Syntézou poznatků výše uvedených forem organizací lze regionální management označit jako institucionální organizaci, ve které regionální aktéři zavedou systém pravidel, aby mohli dosáhnout společně vytyčených cílů v předem stanoveném pořadí. Regionální management lze chápat jako pro specifický účel (cíl) plánovitě založený dlouhodobý kolektiv určitých osob (aktérů), který má minimální rozhodovací a kontrolní pravomoc, která řídí potřebnou spolupráci mezi jednotlivými aktéry.

3.10 Úspěšnost regionálních managementů závisí na profilaci jejich činností

Postavení a akceptace regionálních managementů je podle Ježka (1998) 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 (regionálním aktérům), 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).

4 APLIKACE KONCEPTU REGIONÁLNÍHO MANAGMENTU V BAVORSKU

4.1 Začátky regionálního managementu v Německu

Ve Spolkové republice Německo se začaly myšlenky konceptu regionálního managementu rozvíjet a implementovat, na rozdíl od Rakouska a Švýcarska, poněkud později. Zkušenosti obou těchto zemí byly a stále jsou zdrojem inspirací pro německou politiku regionálního rozvoje. Dalším faktorem, který ovlivnil německou diskusi o regionálním managementu, byla skutečnost, že myšlenka regionálního managementu je zakotvena v celé řadě programů Evropské unie (v programu LEADER[1] apod.). V neposlední řadě k rozvoji manažerského přístupu k regionálnímu rozvoji přispěla úspěšnost některých iniciativ v oblasti regionálního marketingu, které se plynule organizačně proměnily a převzaly cíle a úkoly regionálního managementu.

Pro německé modely regionálního managementu je charakteristická snaha propojit myšlenku regionálního managementu s klasickým regionálním plánováním. Cílem je zefektivnit regionální plánování, aby bylo více akčně orientované (důraz na procesní charakter a projektovou orientaci). Tato snaha je zvláště typická právě pro Svobodný stát Bavorsko (dále také jen Bavorsko) anebo Svobodný stát Sasko, které po sjednocení Německa v podstatě převzalo bavorský model regionálního plánování. Bavorsko může být příkladem země, která začala systematicky podporovat jednotlivé manažerské iniciativy. Pořádají se různé workshopy a zadávají evaluační studie, jejichž cílem je vyhodnocovat úspěšnost organizací regionálního managementu.

Ke vzniku a rozšíření různých forem regionálního managementu přispěly také aplikované studie, které monitorovaly situaci v Rakousku a Švýcarsku, stejně tak jako teoretické studie, zabývající se novými institucionálními teoriemi regionálního rozvoje. Ze zpětného pohledu je dnes také zřejmé, že důležitým faktorem rozvoje regionálních managementů byla podpora jak ze spolkové, tak zemské úrovně. Budování regionálních managementů bylo chápáno jako inovativní měkký nástroj politiky územního (prostorového, regionálního) rozvoje.

---

1 Zkratka LEADER znamená "Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova" a jejím hlavním smyslem je vyzkoušet nové přístupy a metody a na základě získaných zkušeností následně přizpůsobit nebo obohatit nástroje regionální politiky.

Německo je spolkovou zemí, v rámci níž jsou kompetence v oblasti regionálního (zemského) rozvoje a regionálního plánování svěřeny jednotlivým zemím. Spolkové země zajišťují také administrování většiny podpůrných programů Evropské unie. Nelze se proto divit, že pojetí regionálního managementu se v jednotlivých zemích značně odlišuje.

Na úrovni spolkové vlády a jejích ministerstev dochází ke koordinaci prostorového rozvoje Německa. V této souvislosti některá spolková ministerstva vypisují soutěže pro regiony (zpočátku jako pilotní projekty) se specifickými podmínkami účasti. Takových soutěží se mohou účastnit pouze regiony, které mají vytvořenou rozvojovou strategii a vybudovanou odpovídající organizační (manažerskou) strukturu. Ty nejlepší regiony, které jsou vybrány, pak získávají několikaletou finanční podporu, aby mohly realizovat projekty, které jsou obsaženy v rozvojových strategiích (regionálních koncepcí rozvoje, jak se v Německu většinou těmto materiálům říká). Praxe ukazuje, že relativně velký objem poskytovaných finančních prostředků dokáže motivovat regionální aktéry natolik, aby začali spolupracovat. Jsou známé i příklady, kdy sice region finanční prostředky nezískal, ale spolupráce regionálních aktérů pokračovala. Příkladem takových soutěží, které se ukázaly jako úspěšné, bylo např. "Regionen Aktiv" (Regiony úspěšně), kterou vypsalo Spolkové ministerstvo pro ochranu spotřebitelů, výživu a zemědělství anebo "Regionen der Zukunft – Land gestaltet Zukunft" (Regiony budoucnosti – země vytváří budoucnost), jehož iniciátorem byl Spolkový úřad pro výstavbu a prostorové uspořádání na objednávku Spolkového ministerstva dopravy, výstavby a bydlení. Obě soutěže podporovaly cca 20–30 vybraných modelových regionů. Jejich nejvýznamnější snahou bylo ve "vítězných" regionech podpořit vznik regionálních managementů a zintenzivnit regionální spolupráci.

Obecně je možné uvést, že první regionální managementy vznikly iniciativou zdola. Poté, co myšlenka regionálního managementu byla integrována do politiky územního (zemského) rozvoje (začalo se o regionálním managementu hovořit jako o nástroji regionálního plánování). Jak spolková vláda, tak i jednotlivé spolkové země (hlavně Bavorsko, Severní Porýní-Vestfálsko, Dolní Sasko a Hesensko) začaly podobné iniciativy systematicky podporovat tím, že vyhlašovaly podobné podpůrné programy, resp. soutěže. Tímto způsobem bylo v celém Německu iniciováno a finančně podpořeno (jak z prostředků EU, tak i spolkové vlády a zemských vlád) velké množství organizací regionálních managementů.

V iniciační fázi totiž byla většina regionálních managementů v Německu z více jak poloviny spolufinancovaná z vnějších zdrojů. Především se jednalo o finanční prostředky EU, zemských vlád a spolkové vlády. V Německu totiž panuje názorová shoda, že iniciační fáze (nastartování) regionálního managementu by měla být podpořena (spolufinancována) z veřejných zdrojů. Aby změny financování nevytvořily šokový efekt, tak některé zemské vlády, jako např. Hesensko, přistoupily k degresivnímu financování regionálních managementů. Obecně jsou zkušenosti zvláště z Hesenska v této souvislosti pozitivní. Regionální managementy byly motivovány k tomu, aby začaly hledat nové zdroje financování, především z vlastní činnosti (poradenství za úplatu apod.).

Díky relativní štědrosti Evropské unie, spolkové vlády i spolkových zemí vzniklo v Německu nepřeberné množství regionálních managementů, často založených pouze za účelem čerpání finančních prostředků pro regionální projekty. V současné době, kdy jsou veřejné rozpočty napjaté a většina německých regionů nemůže počítat s podporou ze strany EU, tak se v oblasti regionálních managementů, obrazně řečeno, začíná oddělovat "zrno od plev". Některé regionální managementy ukončily svoji činnost anebo fungují pouze formálně.

Každá iniciativa regionálního managementu, každý region přistupuje k otázce své budoucnosti poněkud odlišně. V některých regionech se myšlenka regionální spolupráce prosazuje i přesto, že se funkce regionálního managementu redukují. Někteří regionální aktéři přiznávají, že vytvořili regionálně manažerskou strukturu pouze proto, aby mohli čerpat relativně dostupné finanční prostředky ze strukturálních fondů či zemských podpůrných programů, a že pokud se jim nepodaří nalézt další finanční prostředky, tak regionální management nebudou dále financovat. V některých případech se z dříve dotovaných iniciativ stávají organizace, které se musí z větší části samofinancovat, což vede k tomu, že již neusilují ani tak o vyvážený rozvoj regionu, ale orientují se na výdělečnou činnost, aby nezanikly.

Z důvodu zajištění flexibility reakcí na měnící se vnější podmínky vytvářejí regionální managementy většinou nejrůznější paralelní organizační struktury, aby měly větší možnosti čerpat finanční prostředky z více zdrojů. Na žadatele o podporu z rozvojových programů jsou totiž často kladeny nejrůznější organizačně-právní požadavky. V řadě regionů se proto velmi často setkáváme s velmi složitou organizační strukturou, resp. organizačními vztahy. Z pohledu regionálních aktérů se ovšem jedná o "nutné zlo". Ve

většině případů totiž spolupracují stále titíž lidé, pouze v rámci jiných organizačních uskupení.

4.2 Regionální management v Bavorsku

Následující část práce se věnuje aplikaci konceptu regionálního managementu v Bavorsku. Tato spolková země je podle autorova názoru vhodným příkladem nejen pro to, že má bohaté zkušenosti s aplikací konceptu regionálního managementu, ale také proto, že přímo sousedí s Českou republikou. Z hlediska historie totiž vždy docházelo k vzájemnému ovlivňování regionálního rozvoje, zejména v česko-bavorském příhraničí. Bavorsko má přibližně nejen podobnou rozlohu (70 549 km^2) a stejný počet obyvatel (cca 12,5 miliónů) jako ČR, ale i další společné znaky.

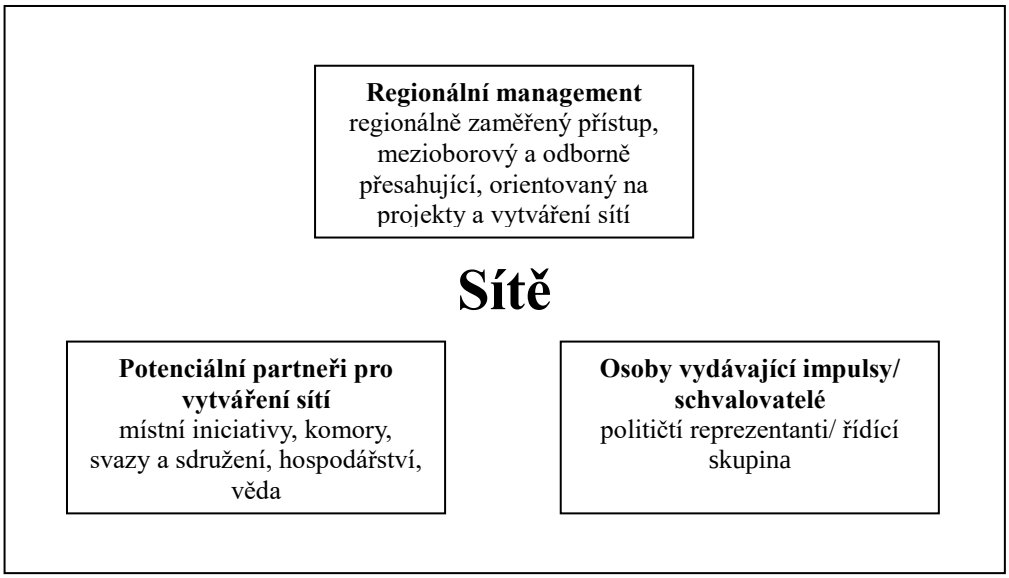
Bavorsko se vyznačuje třístupňovým systémem volené správy: země (Land) – okres (Landkreis) – obec (Gemeinde). Bavorský systém je oproti některým spolkovým zemím doplněn ještě o kraje (Bezirk) a vládní kraje (Regierungsbezirk). Území Bavorska (viz obr. 5) se ve výsledku člení na 7 vládních krajů, 7 krajů (geograficky jsou vládní kraje a kraje identické), 71 okresů (z toho 25 městských okresů, resp. měst se statusem okresu – kreisfreie Städte či Stadkreis) a 2 056 obcí.

Obrázek 5: Vládní kraje v Bavorsku

Zdroj: Bayern, 2017

Regionální management v Bavorsku představuje důležitý přínos pro zlepšení regionální konkurenceschopnosti prostřednictvím budování regionálních a odborně přesahujících sítí v zemských okresech a městech se statusem okresu. Prostřednictvím těchto sítí by měl být optimálně využit stávající potenciál v jednotlivých dílčích regionech tak, aby jejich slabé stránky byly co nejvíce eliminovány a silné stránky stabilizovány a dále posilovány. Regionální management, který vychází z regionálních koncepcí rozvoje a je realizován regionálními manažery, je tvořen realizací projektů a vytvářením sítí (viz obrázek 6). Prostřednictvím těchto sítí a díky propojení regionálních aktérů dochází k růstu místní ekonomiky a ke zvyšování sebevědomí jednotlivých dílčích regionů.

Obrázek 6: Aktéři zapojení do vytváření sítí



Zdroj: Regionalmanagement Bayern: Im Netzwerk zum Erfolg, 2010

Regionální management v podmínkách Bavorska upřednostňuje mezioborový a odborně přesahující přístup, přičemž systematicky pracuje na myšlence propojování a zaměřuje se na interakci mezi hospodářstvím a vědou a dalšími relevantními aktéry v regionu. Zejména mají být zapojeni příslušní zainteresovaní aktéři z podnikové, politické a veřejné sféry.

Mezi úkoly regionálního managementu v Bavorsku patří zejména (Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat, 2015):

- Příprava a realizace definovaných regionálních projektů;
- Podpora aktivního transferu know-how, znalostí a myšlenek;

- Evidence aktuálně realizovaných aktivit v regionu – především odsouhlasení s regionální dotační politikou;
- Budování, péče a vedení kontaktní sítě ke stávajícím místním iniciativám a mezi podniky, vysokými školami, komorami, svazy, poskytovateli služeb a investory apod.;
- Předkládání regionálních projektů do dotačních programů na evropské, národní a krajské úrovni;
- Realizace a participace na akcích ke stěžejním tématům v regionu;
- Zapojení do výměny informací mezi bavorskými klastry.

Regionální management je založen na principu dobrovolnosti, což znamená, že iniciativa musí vzejít vždy z daného regionu (princip "bottom-up"). Tímto si tak každý region určuje své stěžejní oblasti působnosti a témata, se kterými je nutné se intenzivně zabývat (např. inovace, zaměstnanost, demografický vývoj, vzdělávání, cestovní ruch, energie a další).

Ze stávajících zkušeností lze usoudit, že regionální management je účinný a je úspěšně realizován především tehdy, pokud je upřednostňován a dlouhodobě podporován zemským radou (Landrat) nebo jiným politickým zástupcem.

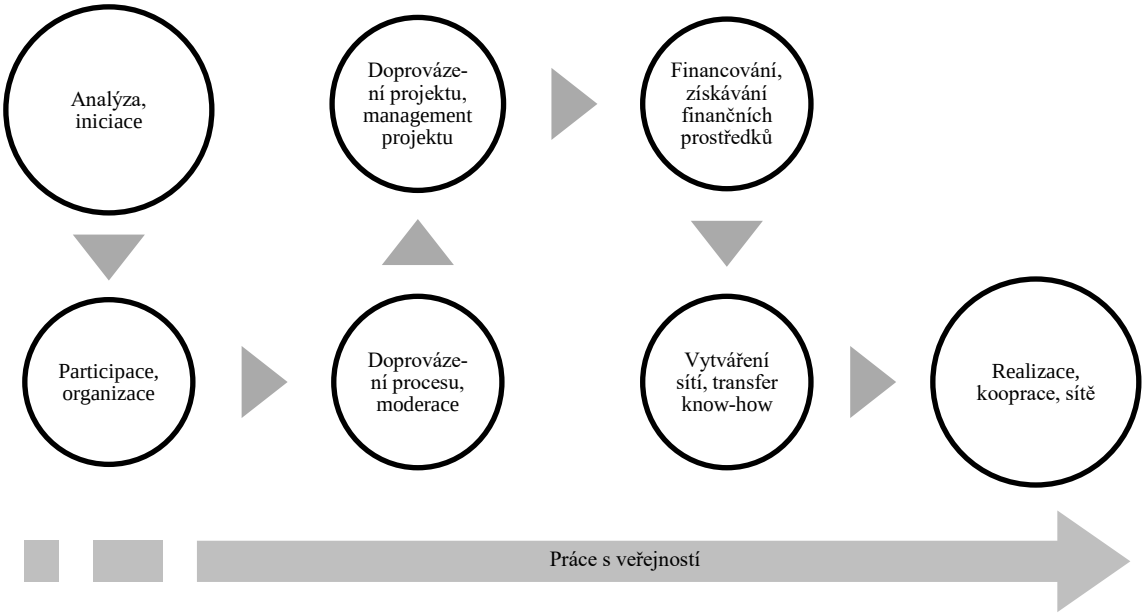
Regionální manažer

Regionální manažer představuje koordinační místo v regionu, jehož posláním je propojovat regionální aktéry a zapojovat všechny partnery pro vytváření sítí v rámci rozvojového procesu regionálního managementu, aniž by omezoval samostatnost a kompetence jednotlivých aktérů.

Regionální manažer je zpravidla osoba se všeobecným přehledem napříč více obory. Z výše uvedených úkolů regionálního managementu a na základě expertních rozhovorů s bavorskými experty lze konstatovat, že pro úspěšnou realizaci regionálního managementu je nutné, aby byl regionální manažer komunikativní, pragmatický, motivovaný a musí být stále dobře informovaný. Zapotřebí je, aby vytvářel roli moderátora při doprovázení regionálních procesů a aby odsouhlasoval tyto činnosti s regionálními politickými zástupci a nositeli rozhodování.

Mimo vytváření sítí, koordinace regionálních aktérů a doprovázení projektů (od přípravné fáze projektu, předložení projektu až po jeho realizaci) se k nejdůležitějším rolím regionálního manažera počítá organizace a moderace různých pracovních skupin. Velký důraz je kladen rovněž na dlouhotrvající a účinnou práci s veřejností. Požadavky a stěžejní témata regionálního managementu jsou různorodé a zaměřují se na prioritně na specifické potřeby a změny daného regionu. Role regionálního manažera pak spočívá zejména v tom, aby dokázal tyto potřeby identifikovat a adekvátně jim čelil za pomoci regionálních aktérů. Jednotlivé úlohy, které musí regionální manažer vykonávat v souladu s regionálním rozvojovým procesem, jsou znázorněny na obrázku 7.

Obrázek 7: Úlohy regionálního manažera v regionálním rozvojovém procesu



Zdroj: vlastní zpracování podle Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf, Handlungskonzept für ein Regionalmanagement im Landkreis Ansbach (2014), 2015

4.3 Základní informace o regionálním managementu

V únoru 2015 fungovalo ve Svobodném státě Bavorsko celkem 51 regionálních managementů. Z toho 34 regionálních managementů bylo podporováno z prostředků Bavorského státního ministerstva financí, zemského rozvoje a vlasti, celkem 17 regionálním managementům již podpora ze strany ministerstva vypršela[2]. V tabulce 2 jsou uvedeny počty regionálních managementů v jednotlivých vládních krajích.

[2] Pro účely disertační práce byly předmětem zkoumání regionální managementy jak v realizační fázi, tak i ty, jímž vypršela podpora z prostředků spolkové země Bavorsko.

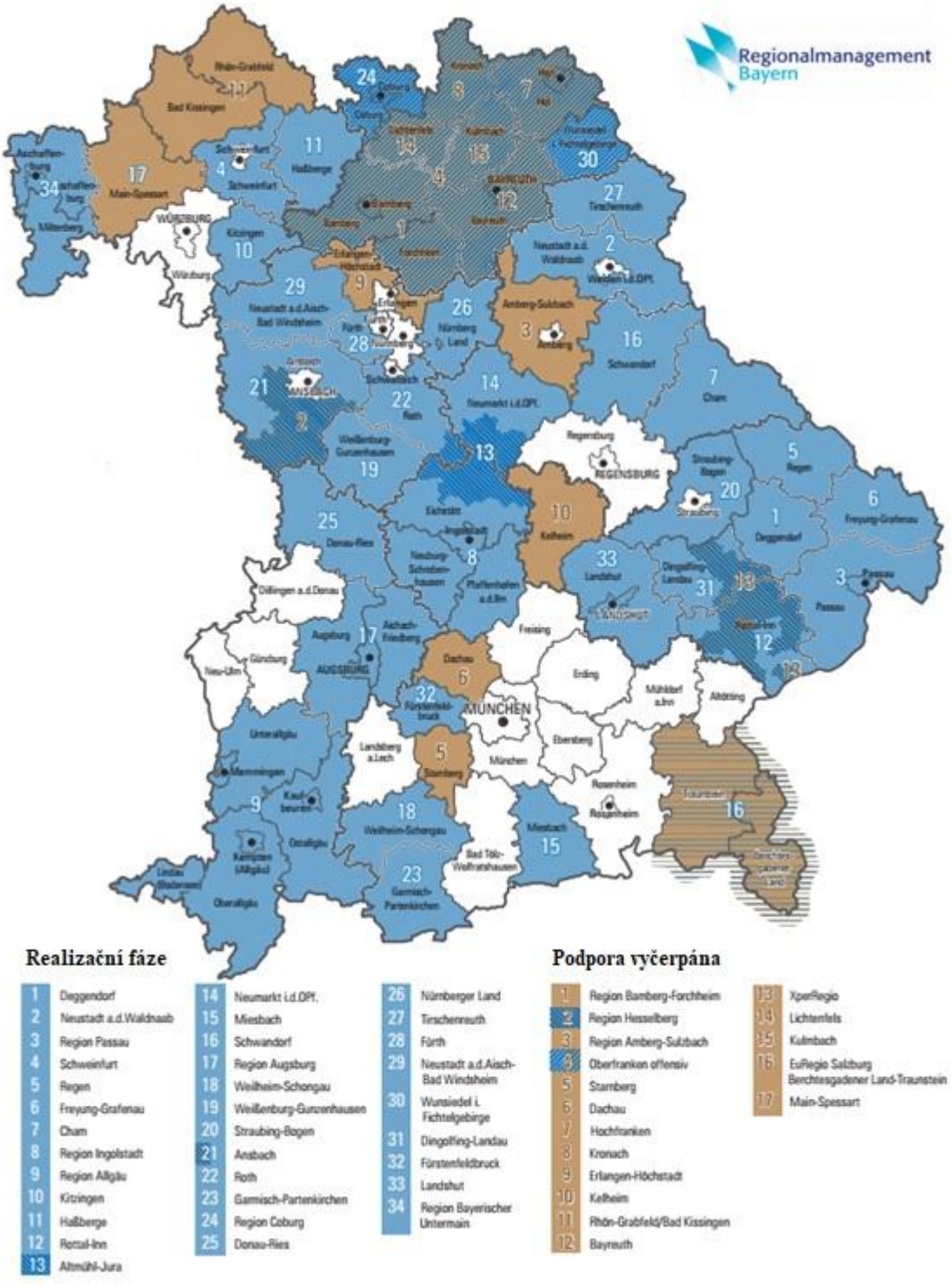
Tabulka 2: Počty regionální managementů (RM) v Bavorsku v roce 2015

	RM (realizační fáze)	RM (podpora vypršela)	RM celkem
Horní Franky	2	7	**9**
Dolní Franky	4	2	**6**
Střední Franky	6	2	**8**
Horní Falc	5	1	**6**
Švábsko	3	0	**3**
Dolní Bavorsko	8	2	**10**
Horní Bavorsko	6	3	**9**
Celkem	**34**	**17**	**51**

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat bavorských regionálních managementů (N = 51), 2015

Nejvíce regionálních managementů funguje ve vládním kraji Dolní Bavorsko (Niederbayern), kde regionální management realizuje 10 organizací, naopak nejméně organizací (celkem 3) je činných ve Švábsku (Schwaben). Avšak tyto tři regionální managementy realizují své aktivity v sedmi zemských okresech z deseti. Z hlediska územní působnosti lze konstatovat, že působení regionálních managementů je ve Svobodném státě Bavorsko relativně vyvážené (viz obrázek 8). Ve vládním kraji Horní Bavorsko (Oberbayern) se nachází největší podíl územních správních celků, ve kterých není zřízen regionální management. V tomto vládním kraji se nachází osa Mnichov – Landshut – Regensburg, která díky své výhodné ekonomické situaci zřejmě nepotřebuje žádné dodatečné řídící struktury z pohledu regionálního rozvoje. Avšak z hlediska územního rozvoje nebylo záměrem zřizovat regionální managementy pouze v strukturálně slabších regionech.

Obrázek 8: Regionální managementy v Bavorsku (stav k 1.2.2015)

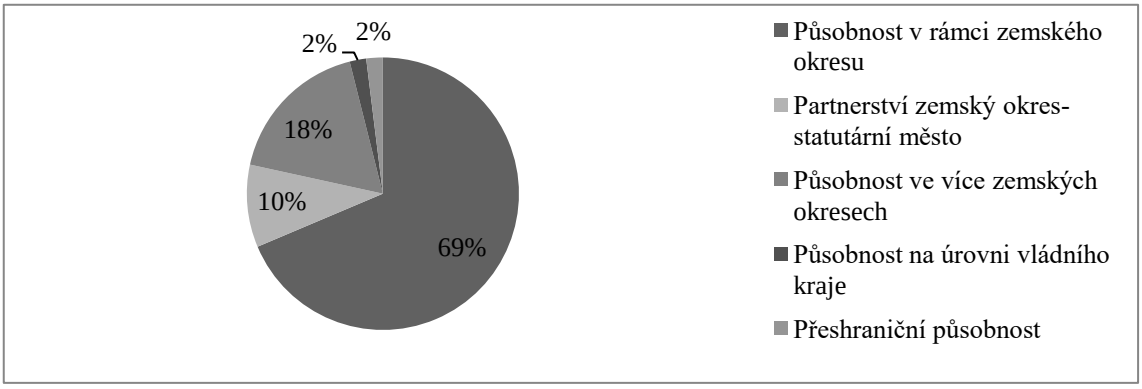


Zdroj: Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat, 2015

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že působnost jednotlivých regionálních managementů nezohledňuje vždy administrativní členění zkoumané spolkové země. Celkem 16 regionálních managementů působí mimo hranice zemských okresů, ve

kterých mají své sídlo (viz obrázek 9). Přibližně jedna pětina (18 %) regionálních managementů se zasazuje o podporu regionálního rozvoje mezi dvěma a více zemskými okresy a 5 regionálních managementů realizuje své aktivity v rámci partnerství zemského okresu s městem se statutem okresu.

Obrázek 9: Územní působnost regionálních managementů



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat bavorských regionálních managementů (N = 51), 2015

Působnost převážné většiny těchto organizací (69 %) se shoduje s administrativním členěním Svobodného státu Bavorsko, v tomto případě jsou myšleny zemské okresy (NUTS 3[3]). Obecně je tato forma prostorové působnosti regionálního managementu považována za velmi výhodnou, neboť v tomto případě jsou regionální manažeři zpravidla zaměstnanci příslušného zemského úřadu (Landratsamt) a jsou tak blízko k politickým zástupcům, kteří hrají významnou roli při rozhodování o směřování daného regionu a podporovaných nástrojích regionálního rozvoje.

Tabulka 3: Působnost regionálních managementů vzhledem k počtu obyvatel

Počet obyvatel	RM (realizační fáze)	RM (podpora vypršela)	RM celkem
0–100 000	15	4	**19**
100 000–250 000	15	10	**25**
250 000 a více	4	3	**7**
Celkem	34	17	**51**

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat bavorských regionálních managementů (N = 51), 2015

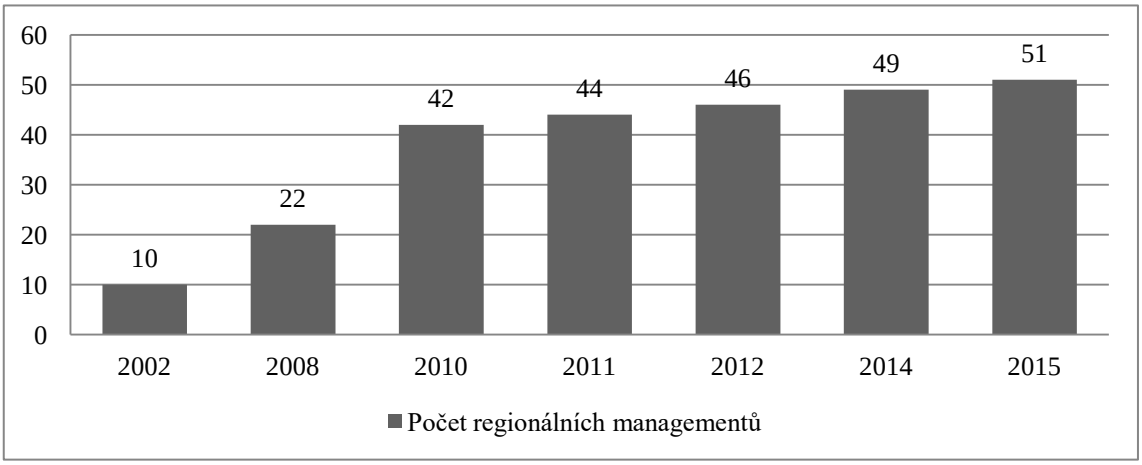
Podle názorů regionálních manažerů není stěžejním faktorem úspěšnosti velikost zájmového území či počet zasažených obyvatel (viz tabulka 3), nýbrž správné

[3] Zemské okresy (Landkreis) ve Svobodném státě Bavorsko jsou podle Nomenklatury územních statistickým jednotek považovány za regiony NUTS 3.

definování problému/ výzvy/ potenciálu a angažovanost všech zainteresovaných aktérů při jeho řešení.

Při pohledu na vývoj počtu regionálních managementů v čase (viz obr. 10) lze vypozorovat, že po zkušenostech s pilotními projekty regionálního managementu, které byly realizovány od 90. let 20. století, došlo k výraznému nárůstu počtu regionálních managementů již v prvním programovém období 2006–2008 (mezi lety 2002 a 2008 bylo založeno 12 regionálních managementů).

Obrázek 10: Vývoj počtu regionálních managementů od roku 2002



Zdroj: vlastní zpracování na základě dostupných informací ze zveřejněných dokumentů bavorských státních ministerstev, 2015

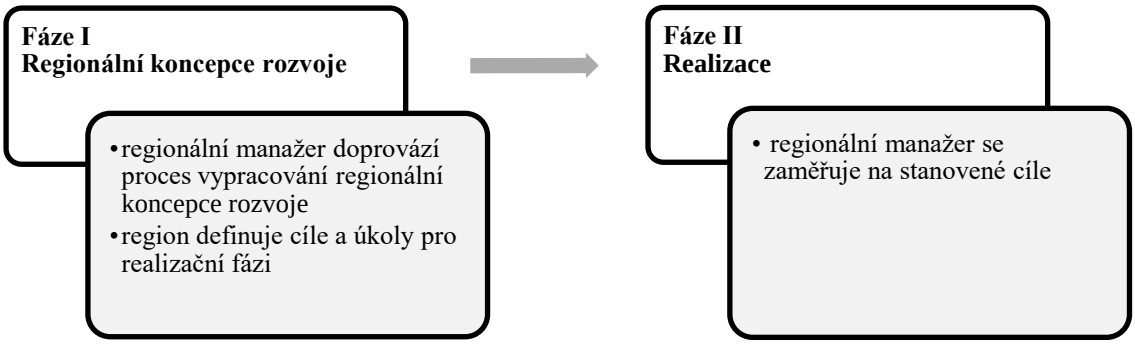
V roce 2015 fungovalo ve Svobodném státě Bavorsko již 51 regionálních managementů, což představuje přibližně pětinásobný nárůst oproti roku 2002. Od roku 2010 lze hovořit o poměrně mírném nárůstu počtu regionálních managementů, což může být zapříčiněno tím, že organizace regionálních managementů pokrývají již 78 % rozlohy Bavorska a 85 % těchto organizací pokrývá svými aktivitami venkovský prostor.

4.4 Regionální koncepce rozvoje

Základem pro zřízení regionálního managementu je vypracování regionální koncepce rozvoje příslušným regionem. V tzv. koncepční fázi má být představena strategie rozvoje pro daný prostor. Ve smyslu principu "bottom-up" (zdola-nahoru) jsou prostřednictvím participace občanů, zástupců hospodářství a vědy a ostatních síťových organizací vyvíjeny a diskutovány myšlenky pro projekty a aktivity v různých

oblastech. Jednotlivé vývojové fáze regionálního managementu jsou znázorněny na obrázku 11.

Obrázek 11: Fáze regionálního managementu a role regionálních manažerů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jednotlivým regionům byla vypracována rámcová metodika, která má sloužit jako návod, na jehož základě si samotné regiony vytváří individuální regionální koncepce rozvoje. Předpoklad pro zřízení regionálního managementu je vytvoření této koncepce, jejíž účel spočívá v analýze výchozí situace, definování společných cílů a stěžejních oblastí spolupráce. Pro většinu regionálních managementů představuje tato koncepce zároveň centrální pracovní podklad. Základní prvky koncepce rozvoje jsou následující:

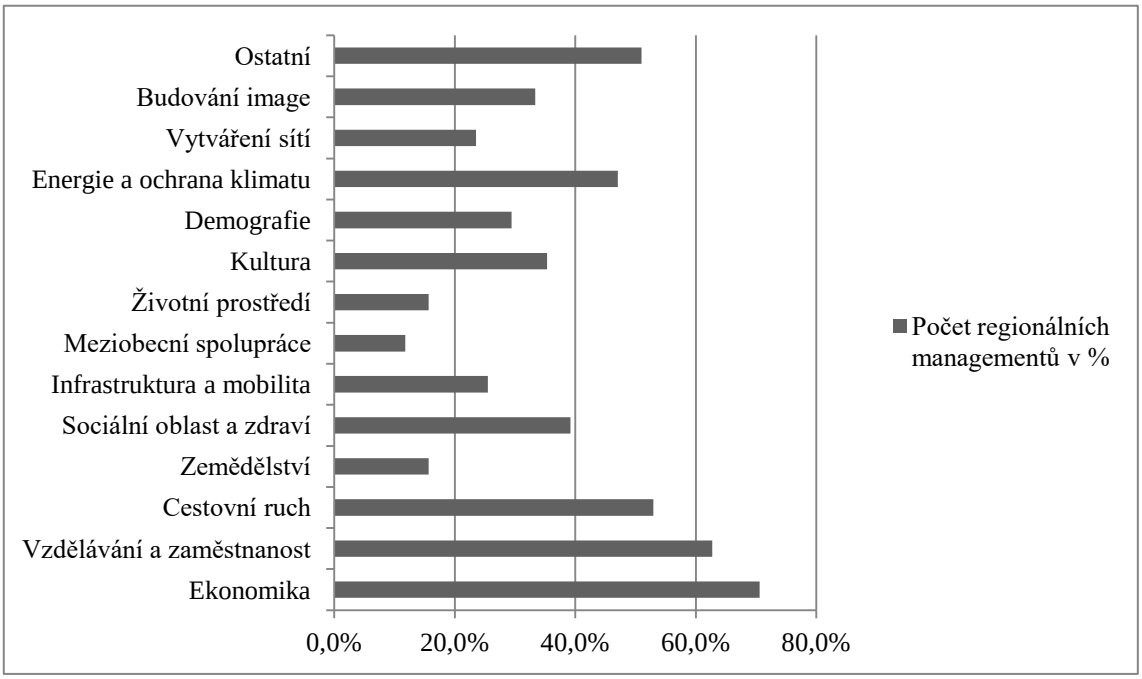
- Stručná analýza výchozí situace (analýza SWOT);
- Stanovení rámcového cíle a stěžejních oblastí rozvoje;
- Jmenování vhodných organizačních a personálních struktur regionálního managementu;
- Detailní návrhy projektů (včetně rozpočtu a finančního plánu);
- Jmenování partnerů pro propojování, resp. pro vytváření sítí, např. průmysl, podnikání, řemesla, správní orgány, vyšší odborné školy, vysoké školy, svazy, místní iniciativy, místní akční skupiny, zájmové svazy či komory.

Regionální koncepce rozvoje je základem pro to, aby mohla následně pokračovat realizační fáze regionálního managementu, ve které jsou realizovány definované projekty a opatření. U projektů, které mají být realizovány, jsou kromě toho definovány indikátory pro hodnocení úspěšnosti jejich realizace. Tímto tyto koncepce slouží jako argumentační podklad u potenciálních nositelů projektů a rozhodovacích struktur.

4.5 Oblasti působnosti regionálního managementu

Při pohledu na obrázek 12 je zřejmé, že regionální managementy se při své práci zaměřují zejména na témata týkající se ekonomiky daného regionu (tímto tématem se zabývá 70 % zkoumaných organizací), pracovního trhu, vzdělávání a zaměstnanosti (62,7 %).

Obrázek 12: Oblasti působnosti regionálních managementů v Bavorsku



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat bavorských regionálních managementů (N = 51), 2015

K dalším oblastem působnosti lze zařadit cestovní ruch, energii a ochranu klimatu, sociální oblast a zdraví a kulturu. Tyto oblasti působnosti (včetně prvních dvou jmenovaných) si zvolilo celkem 60 % všech regionálních managementů, avšak prioritní řešení jednotlivých oblastí je regionálně rozdílné. To znamená, že každý regionální management si stanovuje prioritní témata, kterými se hodlá intenzivně zabývat, čímž dochází k profilaci dané regionu. Při plnění definovaných opatření v akčním plánu regionální rozvojové koncepce může však docházet k odchylkám při realizaci skutečných projektů oproti plánu, a to např. z důvodu, že nejsou k dispozici finanční prostředky na realizaci nebo neexistuje v dané době vhodný partner pro realizaci projektu.

V poslední době se mnoho regionálních managementů zaměřuje také na budování image, síťování (které by mělo být primárním úkolem těchto organizací) a v neposlední

řadě eliminaci nepříznivého demografického vývoje. V menší míře jsou pak v praxi řešena témata meziobecní spolupráce, životního prostředí a zemědělství.

Analýza regionálních koncepcí rozvoje a výročních zpráv Bavorského státního ministerstva hospodářství a médií, energie a technologie zcela jasně dokazuje, že prostřednictvím zapojení mnoha partnerů z hospodářské a sociální sféry existuje široká škála zpracovávaných oblastí rozvoje. V jednotlivých konceptech se rovněž objevuje mnoho různých konkrétních projektových návrhů, které mají být v rámci definovaných oblastí realizovány. U některých konceptů se však stává, že projektové návrhy nezohledňují finanční možnosti a dobu realizace, a proto se pak stávají pouze jakýmsi zásobníkem projektových návrhů do budoucna. Následnou realizací projektů s nižší prioritou namísto projektů s vysokou důležitostí pak může u zapojených partnerů docházet k obavám a ztrátě jejich nadšení pro vzájemnou spolupráci.

4.6 Organizace regionálního managementu

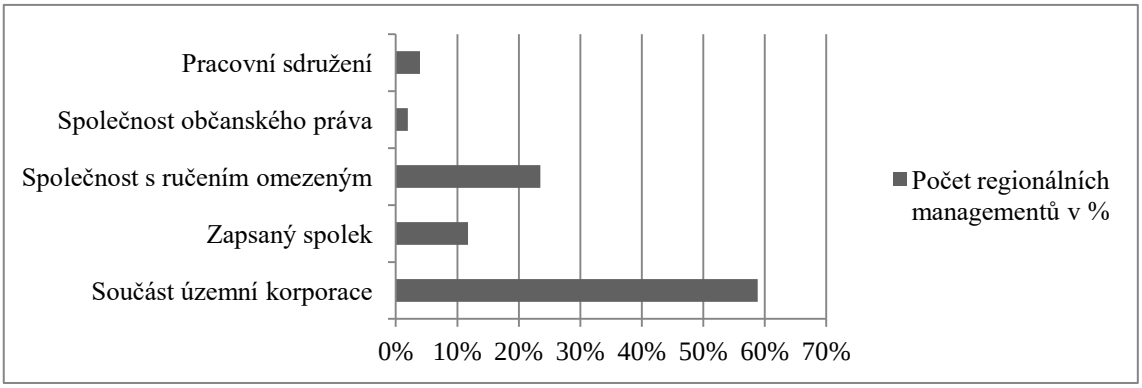
Regionální management je organizován jednak jako část stávajících struktur, např. umístění na zemském úřadu (Landratsamt), nebo rovněž i jako soukromoprávní forma, např. spolek nebo společnost s ručením omezeným. Regionální management je v jednotlivých regionech pokryt prostřednictvím:

- Komunálních aliancí;
- Organizací na úrovni zemských okresů;
- Větších dílčích celků na úrovni vládních krajů.

Za účelem rozhodování o strategickém zaměření je zřízena řídící skupina. Dále jsou etablována pracovní grémia, která se zasazují o realizaci definovaných projektů.

I přes to, že si jednotlivé regiony mohou zvolit jakoukoliv organizační formu regionálního managementu, nejčastěji se rozhodují pro včlenění do organizační struktury příslušného zemského úřadu (Landratsamt). Druhou nejvíce využívanou formou organizace (24 % případů) je společnost s ručením omezeným (GmbH) a přibližně v 12 % je regionální management organizován jako zapsaný spolek (e. V.). Další formy jako je např. společnost občanského práva (GbR) či pracovní sdružení (AG) tvoří spíše výjimku (viz obrázek 13).

Obrázek 13: Organizační (právní) formy regionálních managementů v Bavorsku



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dat bavorských regionálních managementů (N = 51), 2015

4.7 Finanční podpora z bavorského státního rozpočtu

V koncepční fázi jsou podporovány prvotně vytvořené koncepce rozvoje až do výše 50 % nákladů (v projektovém období 2013–2015). V realizační fázi jsou pak finančně dotovány personální výdaje na regionální manažery a s nimi související věcné náklady regionálního managementu. Regionální management je podporován buď prostředky spolkové země Bavorsko, nebo prostředky Evropské unie.

Prostředky spolkové země ve výši 5 milionů eur pocházely ze soukromých tržeb. V Operačním programu Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR) v cíli "Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost" byly v programovém období EU 2007–2013 poskytnuty dotační prostředky rovněž ve výši 5 milionů eur.

K tomu se konaly odpovídající dohody mezi Bavorským státním ministerstvem financí, územního rozvoje a vlasti a Bavorským spolkovým ministerstvem výživy, zemědělství a lesnictví na pracovní úrovni, jejichž výsledkem byla součinnost regionálního managementu s řízením místních akčních skupin (MAS) v rámci opatření LEADER, jakož i s projekty integrovaného rozvoje území. Pro programovém období EU 2007–2013 bylo v rámci Programu na podporu rozvoje venkovského prostoru prostřednictvím Evropského zemědělského fondu uznáno 58 místních akčních skupin v dotačním území pro opatření LEADER. Každá místní akční skupina si vypracovala svoji regionální koncepci rozvoje, díky níž mohly být podporovány projekty z prostředků určených pro opatření LEADER. V mnoha případech koordinuje regionální management v jednotlivých regionech i místní akční skupinu, která realizuje projekt z regionální koncepce rozvoje.

Projektové období 2015–2018

V současné době probíhá od 01.01.2015 do 31.12.2018 další fáze podpory, jejímž gestorem je Bavorské státní ministerstvo financí, zemského rozvoje a vlasti (Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat).

Podle Směrnice na podporu regionálního managementu (Bayern.Recht, 2017) činí maximální doba podpory jednoho regionální managementu tři roky, přičemž celková dotace nesmí činit více než 100 000 eur ročně, tzn. že během tříletého období mohou regionální managementy vyčerpat maximální podporu ve výši 300 000 eur. Podle současného bavorského státního ministra Södera (Bayerische Staatsregierung, 2014) bude v rámci tohoto období poskytnuto z rozpočtu Svobodného státu Bavorsko na financování regionálních managementů až 7 miliónů eur ročně (za předpokladu, že všechny organizace zcela vyčerpají poskytnuté prostředky). Toto rapidní navýšení z původních 1,5 milionů eur na podporu regionálního managementu za rok tak jednoznačně dokazuje, že regionální managementy si našly zcela jistě své místo v oblasti regionálního rozvoje. Pro srovnání lze rovněž uvést, že od roku 2007, kdy začala soustavná podpora regionálního managementu, bylo poskytnuto celkem 18,5 miliónů eur.

Dotační sazby pro jednotlivé regionální managementy se pohybují v rozmezí 50–90 %, kdy dotace ve výši 50 % je základní sazbou, kterou lze navyšovat po splnění následujících kritérií:

- O 10 % je zvýšena základní dotační sazba, pokud se minimální polovina území regionálního managementu nachází ve venkovském prostoru;
- O dalších 20 % se zvýší dotační sazba, pokud se minimálně polovina území regionálního managementu nachází podle Zemského rozvojového programu Bavorska 2013 (Landesentwicklungsprogrammm Bayern 2013) v prostoru se zvláštní potřebou pro jednání;
- O dalších 10 % se zvýší dotační sazba, pokud je projekt regionálního managementu realizován ve více než jednom zemském okrese.

Při splnění všech výše uvedených kritérií lze poskytnout maximální dotaci ve výši 90 % celkových nákladů žádosti o podporu regionálního managementu.

Finanční podpora ze strany Svobodného státu Bavorsko probíhá již více než jedno desetiletí a od roku 2007 byly regionální managementy podpořeny spolkovými prostředky ve výši 18,5 mil. eur (tzn. cca 481 mil. Kč). Při pohledu na podporu regionálních managementů v čase (viz tab. 4) lze konstatovat, že došlo k výraznému finančnímu posílení podpory z 1,5 mil. na 7 mil eur ročně.

Tabulka 4: Finanční podpora regionálních managementů v mil. eur

	2012	2013	2014	2015	2016
Svobodný stát Bavorsko (rozpočet)	46.306,95	53.711,24	50.474,12	51.142,51	52.452,34
Bavorské státní ministerstvo financí (rozpočet)	1.873,70	2.000,88	2.133,57	2.273,41	2.374,87
Prostředky na podporu regionálních managementů	1,50	1,50	1,50	7,00	7,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

I když došlo v posledních letech k několikanásobnému zvýšení podpory ze strany Bavorského ministerstva financí, územního rozvoje a vlasti (Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat), alokované finanční prostředky se v poměru k ročnímu rozpočtu celého resortu pohybují v řádech setin procent. Na druhou stranu i takto relativně "malá" výše podpory má za následek realizaci velkého množství projektů na regionální úrovni.

4.8 Místní akční skupiny v Bavorsku

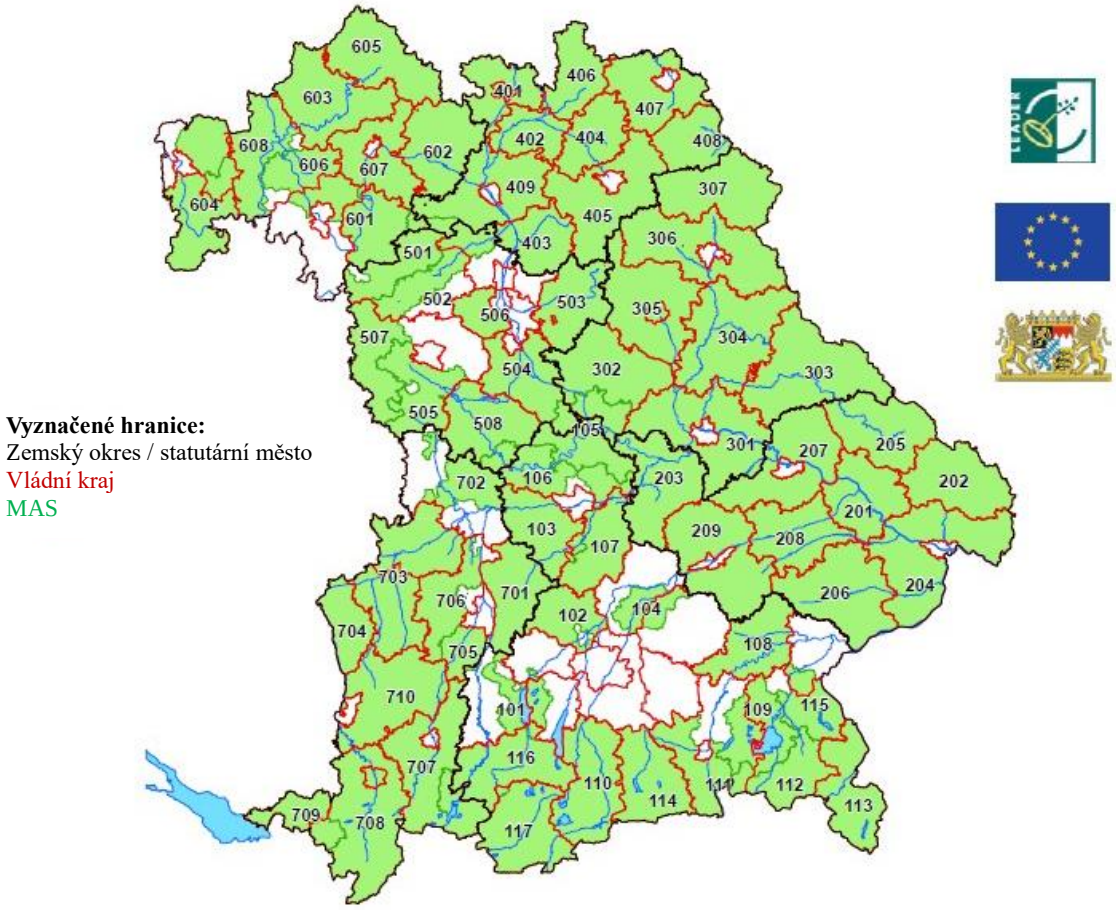
Z předchozích informací o realizaci regionálního managementu mj. vyplývá, že v praxi je činnost regionálních managementů často provázána s činnostmi místní akční skupiny v daném regionu. Lze se setkat s příklady, že se např. jedná o formu vzájemného odsouhlasovaní činností dvou organizací pro společný rozvoj regionu, jindy jsou úkoly (činnosti) regionálního managementu a místní akční skupiny vykonávány v rámci jedné organizace (tzn. v rámci jedné instituce, která má společné vedení).

Pro účely dalšího empirického výzkumu budou na tomto místě stručně představeny základní informace o místních akčních skupinách[4] (dále také jen MAS) v Bavorsku.

[4] Místní akční skupiny byly na bavorské straně osloveny v rámci provedeného dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou uvedeny v další části disertační práce.

Místní akční skupiny jsou v Bavorsku podporovány od roku 1991 pomocí metody LEADER, což je finanční nástroj EU pro posílení rozvoje venkova. V aktuálním dotačním období EU 2014–2020 je v Bavorsku evidováno 68 místních akčních skupin (viz obr. 14).

Obrázek 14: Místní akční skupiny v Bavorsku (2015)



Zdroj: Bayerisches Staatsministerium fürr Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, 2017

Vymezená území bavorských MAS zaujímají 86 % rozlohy Bavorska, žije v nich 58 % obyvatel a pro jejich podporu v tomto dotačním období je vyčleněno 111 miliónů eur.

MAS jsou v Bavorsku chápany jako partnerství mezi místními, ekonomickými a sociálně angažovanými partnery v daném regionu. Každá MAS musí vytvořit místní rozvojovou strategii pro svůj region a následně samostatně rozhoduje o tom, jaké projekty budou podpořeny prostřednictvím programu LEADER. Zprostředkování podpory z programu LEADER je jedním z úkolů místních akčních skupin.

K dalším úkolům místní akční skupiny patří zejména:

- Realizace místní (lokální) rozvojové strategie;
- Provádění výběrů projektů v rámci programu LEADER v souladu s rozvojovou strategií;
- Kontrola a řízení realizace místní rozvojové strategie (aktualizace akčního plánu, evaluace atd.);
- Součinnost při koordinaci konceptů, aktérů a procesů v rámci regionálního rozvoje daného regionu;
- Podpora místních aktérů při přípravě a realizaci projektů;
- Plánování a realizace evaluačních aktivit.

V rámci každého dotačního období jsou stanoveny požadavky, které musí každá MAS po celou dobu splňovat:

- MAS musí být právnickou osobou;
- Spolupráce a členství v MAS je otevřené pro všechny zainteresované právnické a fyzické osoby, které se chtějí podílet na rozvoji daného regionu (princip bottom-up);
- Do MAS musí být dále zapojeni zástupci veřejné správy, konkrétně zástupce Úřadu pro rozvoj venkova (např. v rámci poradního sboru);
- Pracovní postupy, úkoly, struktury a kompetence MAS jsou zaneseny ve stanovách a jednacím řádu;
- Řídící grémium je volené a při jeho ustanovení musí být zajištěno, že ani oblast "veřejných úřadů", ani jiných zájmových skupin nemá více ne 49 % hlasovacích práv;
- Řádné plnění úloh MAS je zajištěno prostřednictvím managementu MAS (manažer MAS a další spolupracovníci).

Na základě uvedených úloh a požadavků pro založení MAS lze konstatovat, že MAS v Bavorsku fungují na přibližně stejném základě jako MAS v ČR. To je dáno zpravidla tím, že jsou podporovány z evropského programu LEADER, a proto musí splňovat podobná kritéria.

Nicméně na druhou stranu je nutné se zamyslet nad tím, jak MAS v Bavorsku fungují ve smyslu prosazování myšlenek konceptu regionálního managementu, jak jsou organizované, jaké jsou jejich oblasti působnosti, faktory úspěšnosti apod.? Odpovědi na tyto otázky (pozn. jedná se zároveň i o odpovědi na výzkumné otázky definované v úvodní části disertační práce) byly získány na základě provedeného dotazníkové šetření, jehož výsledky lze najít v dalších kapitolách této práce.

5 REGIONÁLNÍ MANAGEMENTY V BAVORSKU: PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Pro hlubší pochopení fungování konceptu regionálního managementu byla zvolena metoda případových studií, které prezentují příklady dobré praxe z bavorského prostředí. Následující případové studie také částečně odpovídají na některé výzkumné otázky stanovené v úvodní části práce. Konkrétně se jedná o výzkumnou otázku *"Jaké znaky vykazuje praktická aplikace konceptu regionálního managementu ve Svobodném státě Bavorsko?"* vč. jejích podotázek týkajících se organizačního uspořádání, oblastí působnosti, personálního a finančního zajištění.

Případová studie by měla splňovat podmínku aktuálnosti a měla by být zkoumána v přirozeném kontextu. Na zkoumané případy lze nahlížet jako na jevy specifické, odpovídající danému času a prostoru. Zpracováním následujících studií se autor této práce bude snažit nejen o popisný typ případové studie (tzv. ateoretická deskriptivní studie) zároveň snažit ověřit, resp. potvrdit teorii konceptu regionálního managementu v praxi. Podle Ženky a Kofroně (2012) se v tomto případě jedná o interpretativní typ případové studie (teorie potvrzující či vyvracející), která se snaží přiblížit a vysvětlit určitý proces za využití teorie. V našem případě se jedná o seznámení s fungováním konceptu regionálního managementu na praktických příkladech. Pro ověření výše uvedeného je formulována následující hypotéza H: **"Praktická aplikace regionálního managementu vykazuje charakteristické znaky teoretického konceptu regionálního managementu."**

Celkem byly pro účely této práce zpracovány tři případové studie, které mají stejnou strukturu zpracování. Jednotlivé případové studie jsou členěny do následujících podkapitol:

- Základní charakteristika regionálního managementu;
- Organizace regionálního managementu;
- Oblasti působnosti regionálního managementu;
- Personální zajištění regionálního managementu;
- Financování regionálního managementu;
- Příklady realizovaných projektů.

Na základě doporučení expertů pohybujících se v oblasti regionálního managementu byly vybrány následující regionální managementy pro bližší zkoumání: Regionální managementu Coburger Land, Regionální management Roth a Regionální managementu Hesselberg. Pro případové studie byly využívány informace jak z primárních (regionální koncepce rozvoje, výroční zprávy, apod.), tak i ze sekundárních zdrojů (zejména evaluační zprávy a informace z internetových prezentací vybraných regionálních managementů).

Během zpracování případových studií bylo provedeno několik polostrukturovaných rozhovorů s experty[5] pohybujícími se v oblasti regionálního managementu (např. Regierung von Oberfranken, Regionalmanagementu im Landkreis Roth, Metropolregion Nürnberg, a další). V některých případech byly potřebné informace získány pomocí e-mailové korespondence se zástupci regionálních managementů.

5.1 Regionální management Coburger Land

Základní charakteristika regionálního managementu

Akční území Regionálního managamentu Coburger Land (viz obr. 15) leží v severozápadní části vládního kraje Horní Franky a představuje jej zemský okres Coburg a stejnojmenné město se statutem okresu. Toto území se rozprostírá na ploše cca 640 km^2, kde se nachází dalších 17 měst a obcí s celkovým počtem cca 125 000 obyvatel.

Ačkoliv se tento region řadí k bavorským rozvojovým regionům venkovského charakteru, patří zároveň k ekonomicky nejsilnějším lokalitám Bavorska, a to díky druhé nejvyšší koncentraci průmyslových výrobních firem. Tento region je velmi vhodnou lokalitou pro automobilový průmysl, strojírenství, hračkářský a nábytkářský průmysl a dále pro nabídku finančních, resp. pojišťovacích služeb.

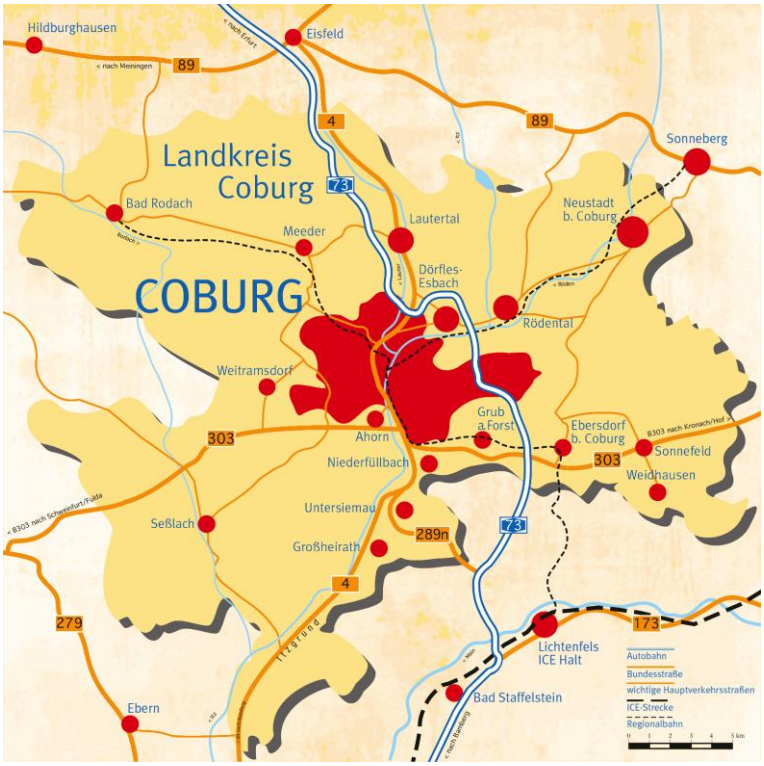
Regionální management Coburger Land byl založen v červenci 2010 a v průběhu svého fungování se stal centrálním aktérem regionálního rozvoje a je vnímán jako spolehlivý partner jak ze strany nositelů projektů (statutární město a zemský okres Coburg), tak i dalších institucí regionálního rozvoje.

[5] Jmenný seznam expertů je uveden v kapitole "Seznam použitých zdrojů".

Regionálního management Cobruger Land působí jako:

- Koncepční a strategický iniciátor rozvojových procesů;
- Nositel vlastních projektů;
- Spolehlivý partner zapojený do sítí dalších iniciativ.

Obrázek 15: Území Regionálního managementu Coburger Land



Zdroj: Region Coburg, 2015

Regionální management Coburger Land je poměrně novým regionálním managementem, který prošel doposud třemi fázemi podpory ze strany bavorského státního ministerstva (1. fáze 2010–2013, 2. fáze 2013–2015 a 3. fáze 2015-2018). V rámci vymezeného regionu úzce spolupracuje s místní akční skupinou LAG Coburg Stadt und Land aktiv e.V. a iniciativou Rodachtal.

Organizace regionálního managementu

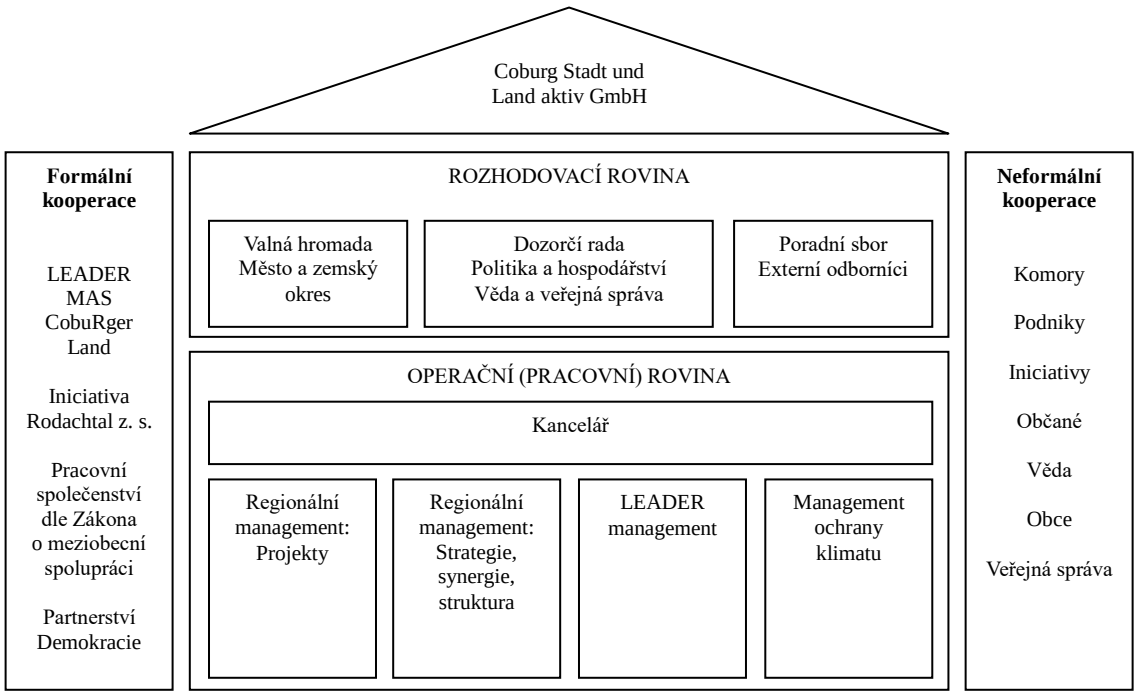
Po prozkoumání celé řady možných právních forem (jako např. zapsaný spolek, účelové sdružení, účelový svaz a další), v rámci nichž lze realizovat aktivity spojené s rozvojem daného regionu, byla ve spolupráci s Bavorským státním ministerstvem hospodářství, dopravy, infrastruktury a technologie, resp. s Vládou Horní Franky jako nejvhodnější

vybrána forma společnosti s ručením omezeným (viz obrázek 16). Tato společnost nese název "Coburg Stadt und Land aktiv GmbH".

V čele společnosti Coburg Stadt und Land aktiv GmbH stojí valná hromada, která se skládá ze dvou společníků – města a zemského okresu Coburg, přičemž předsedou je vždy starosta města Coburg.

Dozorčí rada prověřuje činnost společnosti a je poradním orgánem valné hromady. Mezi další úkoly dozorčí rady patří přinášení informací z regionu a nadřízených institucí do společnosti a působit jako multiplikátor pro regionální management. Dozorčí rada má 19 členů, z nichž 8 disponuje hlasovacím právem, a předsedá jí zemský rada (Landrat). Kromě dalších zástupců města a okresu Coburg, jsou v dozorčí radě činní zástupci Vysoké školy Coburg (Hochschule Coburg), Řemeslné komory Horní Franky (HWK Oberfranken), úřadu práce (Agentur für Arbeit), společnosti Tourismus Coburg, Průmyslové a řemeslné komory Coburg (IHK zu Coburg), Bavorského sněmu obcí (Bazerischer Gemeindetag, Kreisverband Coburg) a Iniciativy Rodachtal z. s. (Initiative Rodachtal e. V.).

Obrázek 16: Organizace Regionálního managementu Coburger Land



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro specifické úlohy či projekty je možné přizvat externí odborníky do tzv. poradního sboru, čehož společnost využívá zejména pro projekty podporované veřejnými

prostředky, neboť tyto typy prostředků podléhají v Bavorsku, stejně jako v České republice, poměrně náročným kontrolám.

Na pracovní úrovni vede společnost Coburg Stadt und Land aktiv GmbH jednatel (ředitel), který je jmenován valnou hromadou a je zodpovědný za veškeré projekty, kterou jsou realizovány v rámci činností regionálního managementu. Jeho podřízenými jsou regionální manažer a další projektoví manažeři. Všichni pracovníci regionálního managementu vykonávají svoji práci v rámci oblastí působnosti definovaných v regionální koncepci rozvoje.

Oblasti působnosti regionálního managementu

Pro projektové období 2013–2015 odsouhlasili nejdůležitější odborní aktéři a partneři následující oblasti působnosti (u jednotlivých oblastí jsou dále uvedeny příklady konkrétních pracovních aktivit):

- **Komunikace a strategie**
  - Kontinuální aktualizace strategie regionu Coburg "Perspektiva 2020" ve spojení s evaluací realizovaných projektů;
  - Vypracování společné marketingové strategie města a okresu Coburg;
  - Spolupráce při přípravě žádosti do programu LEADER pro místní akční skupinu Coburger Land a další.
- **Prostor pro život a bydlení**
  - Lepší propagace životní kvality v okresu Coburg v návaznosti na marketingovou strategii města a okresu Coburg;
  - Zamření se na lokální doplňkové akce k posílení regionální identity a soudržnosti a další.
- **Cestovní ruch**
  - Management projektu "FahrRAD & Fitness" s iniciativou Rodachtal pro rozvoj aktivního turismu;
  - Vývoj turistických produktů z pověření společnosti Tourismus Coburg;
  - Další vzdělávání a zvyšování kvality pro poskytovatele služeb v rámci cestovního ruchu.

- **Hospodářství**
  - Finanční podpora regionálního hospodářství prostřednictvím projektů (např. přiblížení nabídky řemeslnických služeb pro domácnosti);
  - Doplňková opatření pro zajištění a přilákání odborných pracovních sil za přímého odsouhlasování s komorami a poskytovateli dotací v regionu.
- **Vzdělávání**
  - Vybudování regionálního e-learnigového kompetenčního centra v rámci mimoškolní odborné přípravy;
  - Vybudování a správa regionálního Portálu dalšího vzdělávání Coburger Land a další.

Výše představené aktivity (akční plán) zohledňují ustálenou a kontinuální spolupráci mezi městem a okresem Coburg v oblasti předškolního a školního vzdělávání, jakož i v oblasti klasické podpory hospodářství, resp. společného marketingu cestovního ruchu. V rámci těchto aktivit se regionální management zaměřuje na doposud nezpracované – nebo jen velmi malém rozsahu rozpracované – oblasti působnosti, které byly identifikovány jako prioritní oblasti s vysokou důležitostí. Dále se regionální management zabývá dalším vzděláváním a mimoškolní a odbornou přípravou. V rámci ekonomického rozvoje se snaží přilákat a zajistit odborné pracovní síly. V neposlední řadě patří mezi stěžejní aktivity vývoj turistických produktů a podpora zvyšování kvalifikace poskytovatelů služeb.

Personální zajištění regionálního managementu

V rámci identifikovaných oblastí působnosti a jejich zpracování byla kalkulována průměrná týdenní personální potřeba následovně: komunikace a strategie (3,25 člověkodne/ týden), prostor pro život a bydlení (2,25 člověkodne/ týden), cestovní ruch (3,00 člověkodny/ týden), hospodářství (3,50 člověkodne/ týden) a vzdělávání (2,75 člověkodne/ týden). Celkem je tedy na aktivity regionálního managementu potřeba 14,75 člověkodnů/ týdně, což odpovídá přibližně třem pracovním silám zaměstnaných na plný úvazek:

- Regionální manažer jako zodpovědný vedoucí (cca 0,85 úvazku), který kromě toho navíc vykonává funkci jednatele společnosti Coburg Stadt und Land aktiv GmbH;

- Vědečtí pracovníci (vysokoškolské vzdělání; cca 1,5 úvazku);
- Asistentka (cca 0,5 úvazku).

Regionální manažer je platově zařazen podle Spolkové kolektivní smlouvy pro zaměstnance ve veřejné správě (tarif západ) do platové skupiny 14 (platový stupeň 6), což představuje hrubou mzdu ve výši 5 287,81 eur, resp. čistou mzdu ve výši 3 343,36 eur[6].

Pozice vědeckých pracovníků jsou zařazeny podle výše uvedené kolektivní smlouvy do platové skupiny 11 (platový stupeň 2/ 3), což představuje hrubou mzdu ve výši 3 298,69 eur/ 3 0537,14 eur, resp. čistou mzdu ve výši 2 247,89 eur/ 2 372,32 eur.

Pozice asistentky je pak zařazena do platové skupiny 6 (platový stupeň 1–3). To odpovídá hrubé mzdě ve výši 2 181,97 eur – 2 530,94 eur, resp. čisté mzdě ve výši 1 633,87 eur – 1 835,99 eur.

Při výpočtu ročních personálních nákladů lze pak konstatovat, že Regionální management Cobruger Land potřebuje na své pracovníky nejméně 126 403,90 eur, resp. nejvíce 132 789,82 eur[7] na jeden rok.

Financování regionálního managementu

Hlavní zdroj financování Regionálního managementu Coburger Land je poskytován z veřejných prostředků města a zemského okresu Coburg. Druhým zdrojem jsou pak dotační prostředky Bavorského státního ministerstva hospodářství, infrastruktury, dopravy a technologie (pro rok 2014 byly poskytnuty prostředky ve výši 85 000 eur na základě Směrnice na finanční podporu regionálního managementu). Při schvalování výroční zprávy společnosti Coburg Stadt und Land aktiv GmbH pro rok 2015 činily celkové náklady na provoz společnosti vyčísleny ve výši 274 920,03 eur, což znamená, že město a zemský okres Cobrug se na financování společnosti podílely svými prostředky ve výši 189 920,03 eur. Tyto prostředky byly využity jak na kofinancování projektu podpořeného ministerstvem, tak i na realizaci konkrétních projektů, které společnost s ručením omezeným realizovala na svoji vlastní zodpovědnost.

[6] Údaje platné v roce 2015.
[7] V rámci výpočtu byly zohledněny hrubé mzdy a stanovené pracovní úvazky jednotlivých pracovníků.

Příklady realizovaných projektů

V roce 2015 se společnost Coburg Stadt und Land aktiv GmbH podílela na realizaci více jak 14 projektů, které byly v souladu se stanovenými oblastmi působnosti. Od svého založení realizovala společnost dalších 16 projektů, které jsou již ukončeny. Mezi populární projekty lze zařadit např. projekt "Kinosommer on tour", v rámci kterého se koná promítání filmů pod širým nebem. Projekt se poprvé uskutečnil v roce 2012 na třech místech regionu Coburger Land (Rödental, Neustadt a Bad Rodach) a byl mezi občany tak úspěšný, že se začal postupně rozšiřovat (v roce 2015 promítání již na sedmi místech) a stal se každoroční záležitostí. Díky spolupráci Regionálního managementu Coburger Land s obcemi, rádiem EINS a místními sponzory se navíc podařilo zajistit, aby návštěvníci nemuseli hradit žádné vstupné.

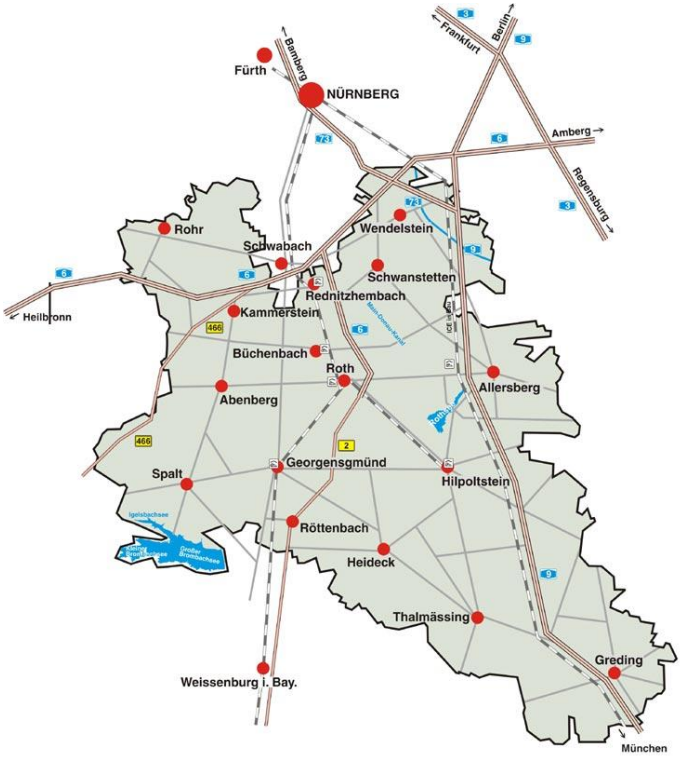
V oblasti cestovního ruchu je pak nutné zmínit projekt, jehož cílem je vypracování koncepce "FahrRAD & Fitness im Rodachtal und Coburger Land", která se zaměřuje na vytvoření nabídky a poskytování služeb nejen pro cykloturisty, ale také pro návštěvníky v oblasti hotelnictví, pohostinství či lázeňství.

5.2 Regionální management Roth

Základní charakteristika regionálního managementu

Zemský okres Roth, jehož hlavní město nese stejnojmenný název, se nachází v jihovýchodní části vládního kraje Střední Franky (Mittelfranken) a zaujímá území 895,18 km^2. V roce 2014 zde v 6 městech, 4 městysech a 6 obcích bydlelo přibližně 124 000 obyvatel. Zájmové území Regionálního managementu v zemském okresu Roth lze vidět na obrázku 17.

Obrázek 17: Území Regionálního managementu Roth



Zdroj: Landkreis Roth, 2015

Zemský okres Roth se vyznačuje zejména významným rozdílem v územní struktuře mezi severní a jižní částí okresu. Zatímco sever okresu profituje z dobrého napojení na aglomeraci Nürnberg – Fürth – Erlangen, jižní část pak skrývá poměrně vysoký potenciál pro rozvoj venkovských oblastí. Zajímavým ukazatelem této disparity je např. hustota zalidnění, která je na severu regionu větší než 2 000 obyvatel/km^2, oproti tomu některé jižní části zemského okresu mají hustotu zalidnění menší než 70 obyvatel/km^2. Při dotazníkovém šetření podniků provedeném Průmyslovou a hospodářskou komorou Norimberk (IHK Nürnberg) v roce 2014 vyšlo najevo, že podniky jsou v tomto zemském okresu spokojeny s dopravní infrastrukturou (jak napojení na státní síť silnic, tak i regionální napojení) a s kvalitou života. Naopak v regionu nejvíce postrádají kvalifikované pracovní síly, vč. vedoucích pracovníků, což souvisí s demografickými změnami společnosti.

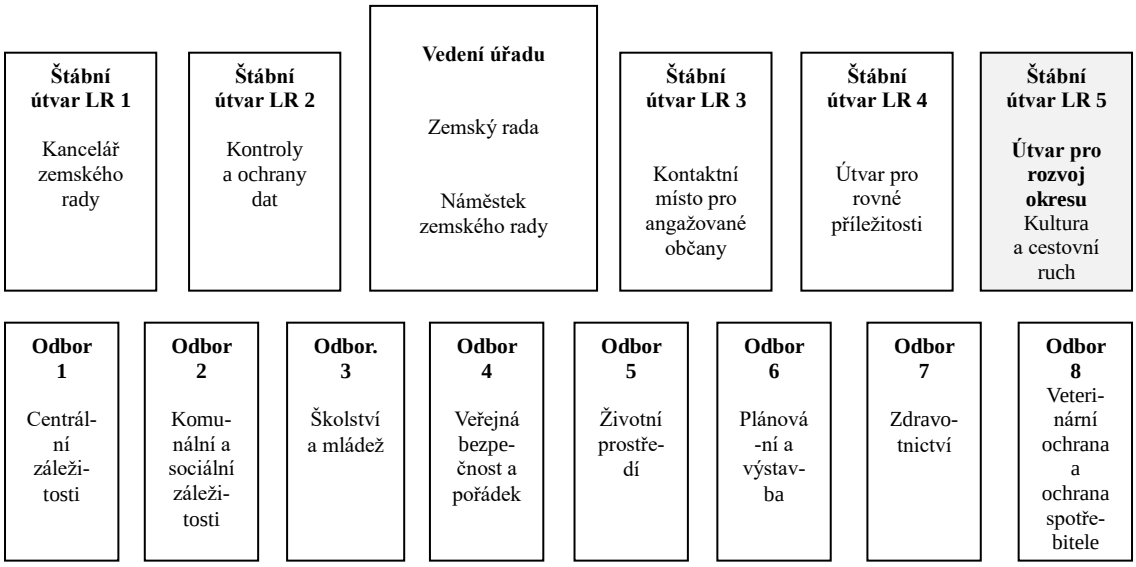
Právě překonávání (eliminace) následků spojených s demografickými změnami je hlavním cílem Regionálního managementu v zemském okresu Roth (dále také jen Regionální management Roth) pro dotační období 2016–2018. Obecným cílem regionálního managementu je zvyšování konkurenceschopnosti regionu pomocí

cílených impulsů v rámci zpracovávaných oblastí působnosti. Hlavní myšlenkou při tom je podpora vlastní iniciativy regionálních aktérů.

Organizace regionálního managementu

Regionální management Roth vznikl v roce 2010 a vzhledem k potřebě koordinace a mezioborovému překryvu činností byl zabudován do stávající struktury zemského úřadu (Landratsamt), a to v rámci štábního útvaru LR 5 Rozvoj okresu (Kreisentwicklung), který spadá kompetenčně přímo pod zemského radu (viz obr. 18).

Obrázek 18: Organizace Regionálního managementu Roth



Zdroj: vlastní zpracování podle Landkreis Roth, 2015

Velkou výhodou včlenění regionálního managementu přímo do organizační struktury zemského úřadu, tedy do nejvyššího samosprávného úřadu zemského okresu, je fakt, že regionální manažeři jsou v "centru dění" a mají tak možnost zjišťovat aktuální informace a odsouhlasovat si své záměry s ostatním štábními útvary a odbory a dalšími (dotačními) programy. Tím, že je regionální management takto přímo propojen, je mu poskytován kontinuální tok informací a většinu z nich se dozví ve značném předstihu než ostatní (pozn. ostatními jsou v tomto smyslu myšleny především organizace regionálního managementu, které jsou organizovány jiným způsobem). Z expertních rozhovorů provedených v Bavorsku jasně vyplynulo, že umístění regionálního managementu na zemském úřadě se v průběhu let osvědčilo jako nejlepší možná varianta. Realizace aktivit regionálního managementu je pak snazší i z pohledu získávání partnerů a vytváření sítí, protože se může zúčastňovat různých pracovních skupin a grémií koordinovaných zemským úřadem, čímž může působit na relevantní

aktéry z regionu, kteří přenáší myšlenky a návrhy regionálního managementu do svých dílčích regionů. V těchto grémiích zasedají zejména zástupci obcí a měst, hospodářských a řemeslných komor, podniků, vzdělávacích institucí, organizací cestovního ruchu a další.

Kontrolním orgánem Regionálního managementu Roth je čtrnáctičlenná řídící skupina, která stanovuje prioritu a pořadí realizovaných projektů. Její zástupci jsou nominování z následujících členů: zemský rada okresu Roth, vedoucí odboru pro rozvoj zemského okresu Roth, jednatel společnosti Kreishandwerkerschaft Mittelfranken-Süd, předseda představenstva Raiffeisenbank Roth-Schwabach eG, člen představenstva Sparkasse Mittelfranken-Süd, jednatel společnosti Unternehmerfabrik Landkreis Roth GmbH, předseda IHK-Gremium Roth (Grémium průmyslové a řemeslné komory), jednatelka místní akční skupiny LAG ErLebenswelt Roth e.V. a šest starostů obcí v zájmovém území (obec Büchenbach, městys Allersberg a Thalmässing a města Roth, Hilpolrstein a Spalt).

Tato řídící skupina kontroluje každoroční akční plán regionálního managementu, vč. seznamu plánovaných projektů k realizaci. Při zakládání regionálního managementu se obecně doporučuje, aby se v začátcích realizovaly projekty s kratší dobou realizace, aby se dostavily výsledky co nejdříve. To však neznamená, aby se nepracovalo na projektech dlouhodobého charakteru. Rychlé dosažení výsledků je však základním předpokladem pro získávání dalších projektových partnerů a potenciálních nositelů projektů do budoucna. Proto se v mnohých případech doporučuje pracovat na práci s veřejností a dostatečně propagovat dosažené výsledky. Jako příklad takové propagace lze uvést např. pozvání všech zúčastněných partnerů a zástupců regionálních médií na výroční konferenci, na které budou prezentovány výsledky uplynulého roku a zároveň bude představen pracovní program na rok následující. I tímto opatřením by mělo docházet k motivaci pro zapojení partnerů v rámci činností regionálního managementu.

Oblasti působnosti regionálního managementu

Pro projektové období 2009–2012 bylo při vytváření regionální koncepce rozvoje identifikováno následujících sedm oblastí působnosti:

- Demografie a sociální oblast;
- Zdraví a kvalita života;

- Vzdělávání a věda;
- Hospodářství a prostorová struktura;
- Energie;
- Regionální kooperace a sítě;
- Regionální identita, informování a komunikace.

Do procesu definice oblastí působnosti byli zapojeni regionální aktéři, čímž se potvrzuje v teorii definovaný princip bottom-up, který je základním předpokladem pro realizaci konkrétních aktivit regionálního managementu. V tomto případě byli regionální aktéři (zástupci zemského úřadu, starostové obcí, zástupci hospodářství (podniků), komor (průmyslová a hospodářská komora, řemeslnická komora), zástupci Vlády Střední Franky (Mittelfranken), místní akční skupiny LAG ErLebenswelt Roth, ENA Roth, Raiffeisenbank, Sparkasse a další) přizváni dvakrát ke kulatému stolu (poprvé 38 účastníků, podruhé 30 účastníků), na kterém společné diskutovali silné a slabé stránky, které byly identifikovány zpracovateli regionální koncepce rozvoje. Na základě této diskuze byly následně stanoveny oblasti působnosti a konkrétní projektové záměry, které mají být v daném dotačním období realizovány prostřednictvím regionálního managementu. Tyto projektové záměry byly jednotlivě představeny a zároveň u nich došlo k ověření, zda se nejedná o projektové návrhy, které se překrývají s jinými již realizovanými nebo plánovanými projekty. Celkem tak bylo zpracovateli a regionálními aktéry vypracováno 23 konkrétních projektových návrhů (s definovaným cílem projektu, popisem projektu, harmonogramem, rozpočtem a potenciálními nositeli projektu). Během realizace regionální rozvojové koncepce vyšlo najevo, že všechny identifikované projekty není možné v rámci zamýšleného období zrealizovat – jednalo se např. o projekty, které se ve větší míře obsahově překrývají, nebo o projekty, které svým charakterem bylo vhodnější realizovat prostřednictvím programu LEADER, který je určen zejména pro místní akční skupiny.

Personální zajištění regionálního managementu

Aktivity Regionálního managementu Roth vykonávají dva pracovníci zemského úřadu, kteří jsou zařazeni v rámci štábního útvaru LR 5 Útvar pro rozvoj okresu a kteří jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Tito pracovníci jsou platově zařazeni podle Spolkové kolektivní smlouvy pro zaměstnance ve veřejné správě (tarif západ) do

platové skupiny 12 (platový stupeň 1), což představuje hrubou mzdu ve výši 2 714,05 eur, resp. čistou mzdu ve výši 1 886,85 eur[8]. Podle zvyklostí vyplývajících z kolektivní smlouvy (zvyšování platu podle počtu let ve veřejné správě) činila v roce 2015 hrubá mzda regionálního manažera přibližně 3 897,74 eur, tj. čistá mzda činila 2 557,97 eur. Celkové náklady na pracovníky regionálního managementu v letech 2009–2012 jsou zaznamenány v tabulce 5.

Financování regionálního managementu

Regionální management Roth byl podporován, tak jako většina regionálních managementů, do roku 2015 z 50 % z dotačních prostředků Bavorského státního ministerstva hospodářství a médií, energie a technologie v rámci programu Regionální management Bavorsko (Regionalmanagement Bayern).

Tabulka 5: Rozpočet Regionálního managementu Roth v letech 2010–2012 v eurech

Položka nákladů	Popis položky	2010	2011	2012
Personální náklady	2 pracovníci	78 163	86 774	86 774
Kancelářské a administrativní náklady	vybavení kanceláře (nábytek, PC, telefon, atd.)	7 500	---	---
Cestovní náklady	cca 15 000 km / rok (1 km = 0,30 eur)	4 500	4 500	4 500
Věcné náklady	Telefon, kopírování, poštovné, účetnictví apod.	1 000	1 000	1 000
Náklady na účast na jednáních	10 jednacích dnů / rok (1 den = cca 100 eur)	1 000	1 000	1 000
Práce s veřejností	Vytvoření internetových stránek (3 000 eur), prezentace výsledků, propagační materiály, tiskové konference	10 500	7 500	7 500
Náklady na externí experty	5 konzultací / rok (1 konzultace = cca 1 000 eur)	5 000	5 000	5 000
Celkem		**107 663**	**105 774**	**105 774**
Celkem za roky 2010–2012		**319 211**		
Dotace 50 %		**159 605**		

Zdroj: vlastní zpracování podle Regionální koncepce rozvoje regionálního managementu Roth, 2015

Pro dotační období 2010–2012 byl sestaven rozpočet, ve kterém byly kalkulovány personální náklady, kancelářské a administrativní náklady (byly uplatněny pouze jednou při zřizování kanceláře), věcné náklady, cestovní náklady, náklady na účast na

[8] Údaje platné v roce 2009.

jednáních, náklady na externí experty a práci s veřejností (viz tabulka 5). Z uvedeného rozpočtu vyplývá, že Regionální management Roth pracoval s celkovými náklady ve výši 319 211 eur, přičemž 50 % nákladů bylo hrazeno z rozpočtu Bavorského státního ministerstva hospodářství a médií, energie a technologie. Druhá polovina rozpočtu byla spolufinancována z veřejných prostředků zemského okresu Roth.

Příklady realizovaných projektů

Projekty, které realizuje Regionální management Roth, jsou odsouhlasovány s regionálními aktéry. K úspěšně zrealizovaným projektům patří např. projekty v oblasti vzdělávání a trhu práce Pracovní společenství Škola-Hospodářství (Arbeitskreis Schule-Wirtschaft), Dialogové fórum Hospodářství (Dialogforum Wirtschaft), Regionální trénink v přípravě na pohovor (Regionale Bewerbungstraining) nebo Burza pracovních míst pro absolventy (Ausbildungsplatzbörse), které byly realizovány v úzké spolupráci s IHK Gremium Roth a místními podniky.

V oblasti energie byla vyhotovena Komunální koncepce rozvoje v oblasti energie pro celý zemský okres Roth, do jejíž přípravy se zapojily všechny obce daného zemského okresu. Cílem této koncepce je zaměření se na využití regionálních potenciálů v oblasti obnovitelných zdrojů energie. Zejména díky lesnímu bohatství hraje velkou roli propagace dřeva, jakožto paliva pro zemský okres Roth.

V současném dotačním období 2016–2018 jsou prosazovány a realizovány projekty v rámci následujících oblastí:

- Demografické změny (zejména přizpůsobení infrastruktury a podpora zajišťování veřejných služeb);
- Inovace a konkurenceschopnost (zejména digitalizace, zajišťování odborných pracovních sil, spojení rodiny a zaměstnaní, vzdělávání a kvalifikace);
- Regionální identita (zejména regionální zdroje a produkty, vytváření sítí a utváření partnerství mezi městem a venkovem).

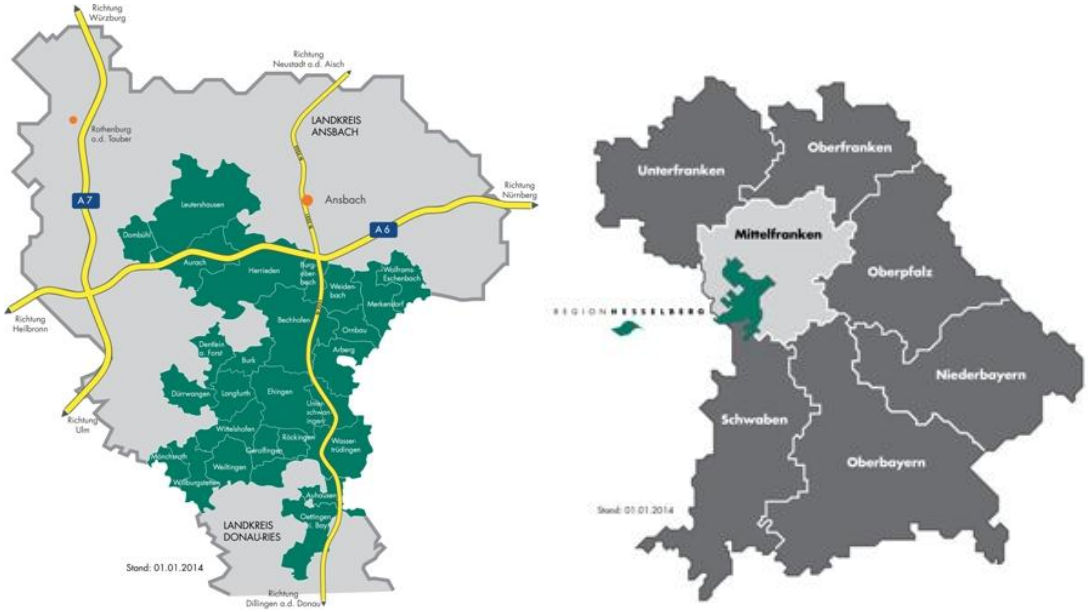
5.3 Regionální management Hesselberg

Základní charakteristika regionálního managementu

Region Hesselberg (viz obr. 19) se rozprostírá v jižní části na území 26 obcí a měst zemského okresu Ansbach ve vládním kraji Střední Franky (Mittelfranken) a v severní

části na území dvou obcí zemského okresu Donau-Ries ve vládním kraji Švábsko (Schwaben).

Obrázek 19: Území Regionálního managementu Hesselberg



Zdroj: Region Hesselberg, 2015

Region Hesselberg se nachází na ploše 769 km^2 (zaujímá 36 % plochy zemského okresu Ansbach) a žije v něm cca 69.283[9] obyvatel (přibližně 35 % všech obyvatel zemského okresu Ansbach). Region Hesselberg nese název podle stejnojmenné hory, která s 689 m. n. m. je nejvyšší horou vládního kraje Střední Franky. Jeho území křižují dvě dálnice, tři spolkové silnice a další spolkové silnice, které jsou v současné době částečně ve výstavbě.

Z pohledu hospodářské struktury disponuje region Hesselberg širokou základnou malých a středních podniků v oblasti řemeslné výroby, obchodu, průmyslu a služeb. Jako příklady lze uvést podniky v oblasti zpracování skla, elektroniky, technologie na zpracování plastů, dřevařského průmyslu, nábytkářství či mechatroniky. Za zmínku stojí zejména oblast obnovitelných zdrojů energie.

Zemský okres Ansbach zřídil za pomoci dotačního programu Regionální management Bavorsko (Regionalmanagement Bayern) regionální management proto, aby byl ještě více posílen regionální rozvoj v tomto zájmovém území. Pro založení tohoto regionálního managementu byla externě zpracována regionální koncepce rozvoje

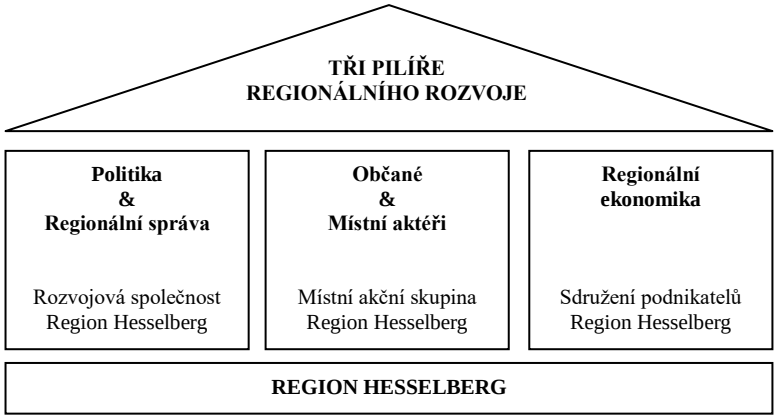
[9] Stav k 31.12.2013.

společností Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART), která obsahovala strategické rozvojové cíle a oblasti působnosti. Při plnění těchto cílů se regionální management zaměřuje na propojování regionálních aktérů z oblasti hospodářství, vědy a dalších oblastí.

Organizace regionálního managementu

Regionální rozvoj v regionu Hesselberg je založen na třech pilířích, které zastřešují organizace: Rozvojová společnost Region Hesselberg s. r. o. (Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH), Místní akční skupina Region Hessel Berg z. s. (Lokale Aktionsgruppe Region Hesselberg e.V.) a Sdružení podnikatelů Region Hesselberg z. s. (Unternehmernetzwerk Region Hesselberg AG e.V. (viz obr. 20).

Obrázek 20: Tři pilíře rozvoje v regionu Hesselberg



Zdroj: vlastní zpracování dle Region Hesselberg, 2015

Rozvojová společnost Region Hesselberg s. r. o. byla založena v roce 1999 jako první ze třech pilířů. Její původní funkce spočívala v tom, aby realizovala dílčí strategie v regionech Ansbach a Hesselberg. O rok později (2000) byla zřízena kancelář regionálního managementu, která byla včleněna do organizační struktury této společnosti. Od této změny se společnost zaměřovala na ekonomický rozvoj regionu v rámci zlepšování dopravní infrastruktury, rozvoje nových technologií, posilování cestovního ruchu a podpoře při vytváření image regionu. Dále se intenzivně zabývala podporou zvyšování kvalifikace a vzdělávání.

V rámci rozvoje výše uvedené společnosti byla v roce 2001 založena místní akční skupina Altmühl-Wörnitz z. s.[10], jejímž cílem se postupně staly především zachování a rozvoj přírody a krajiny, zlepšování sociálních podmínek pro život v daném regionu, posilování regionální identity, ekologicky orientovaný rozvoj regionu a ochrana životního prostředí. Ke stěžejním úkolům místní akční skupiny patří koordinace a zpracování strategie udržitelného rozvoje, vytváření sítí mezi místními a regionálními aktéry a iniciativami, posilování spolupráce na různých úrovních a podpora zvyšování kvalifikace obyvatel.

Třetí pilíř regionálního managementu regionu Hesselberg je tvořen Sdružením podnikatelů Region Hesselberg AG z. s., která vznikla v roce 2004. Toto sdružení tvoří tzv. pracovní společenství firem, podnikatelů, živnostníků a dalších aktérů, kteří se chtějí podílet na rozvoji regionu Hesselberg. Tato společnost využívá synergií všech zapojených aktérů při vytváření budoucí image regionu, při podpoře a rozvoji nových technologií, zvyšování konkurenceschopnosti, interní a externí komunikaci a při spolupráci podnikatelské sféry.

Díky zřízené kanceláři jsou výše uvedené pilíře mezi sebou dobře propojeny a jejich vzájemná účast na zasedáních pořádaných jednotlivými organizacemi zaručuje, že v regionu dochází k efektivnímu přenosu informací napříč různorodě zaměřenými pracovními skupiny. Cílem těchto výměn je, aby se "správné informace dostávaly ke správným lidem".

V následujícím textu bude přiblížena organizační struktura společnosti Rozvojová společnost Region Hesselberg s. r. o., neboť právě tato společnost je zodpovědná za aktivity regionálního managementu.

Rozvojová společnost Region Hesselberg s. r. o.

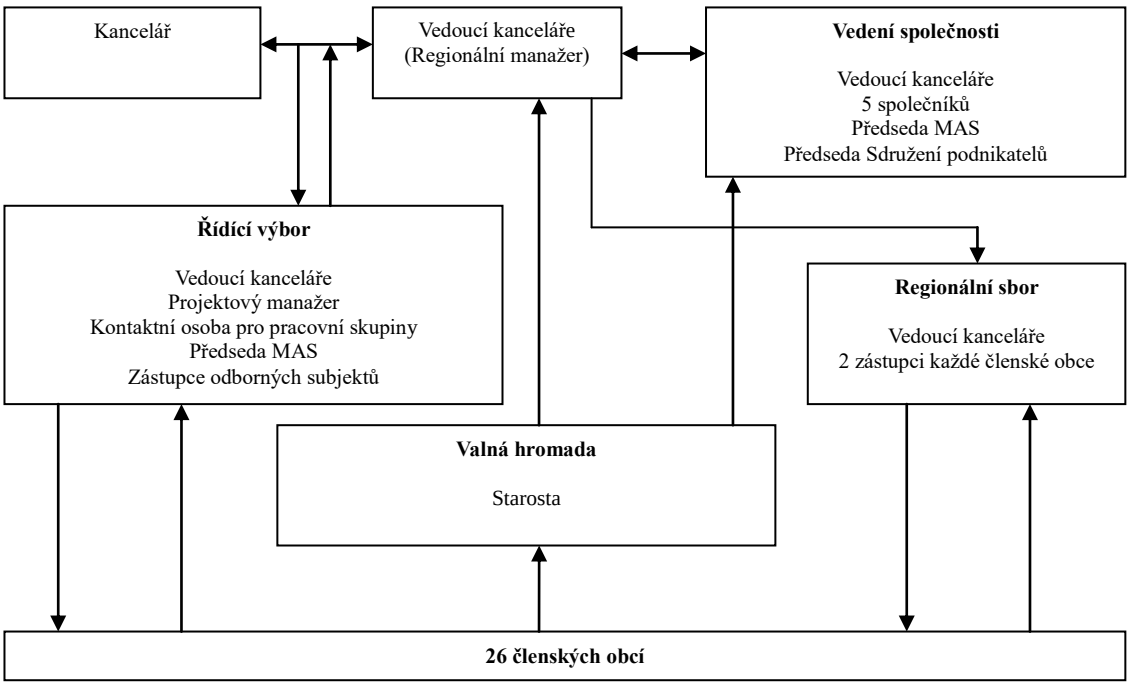
Výkonnou složkou Rozvojové společnosti Region Hesselberg s. r. o. je kancelář, kterou vede jednatel (vedoucí kanceláře), resp. regionální manažer. V kanceláři pracuje celkem sedm pracovníků, vč. jednatele. Při přepočtu na pracovní úvazky lze konstatovat, že v kanceláři pracuje 5,25 zaměstnanců. Vedení společnosti je složeno z vedoucí

[10] Dne 6.10.2014 byla místní akční skupina přejmenována na Místní akční skupina Region Hesselberg z. s. (Lokale Aktionsgruppe Region Hesselberg e.V.)

kanceláře, pěti společníků, předsedy MAS Region Hesselberg z. s. a předsedy Sdružení podnikatelů Region Hesselberg AG z. s.

Na rozhodování o dalším směřování vývoje regionálního managementu v regionu Hesselberg se podílí řídící výbor a poradní sbor. Tato dvě grémia představují místo, kde je možné odsouhlasovat a propojovat zájmy všech institucí.

Obrázek 21: Organizace Regionálního managementu Hesselberg



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která přijímá podněty od 26 členských obcí a měst a předává je k dalšímu zpracování vedoucí kanceláře, jejíž činnost následně kontroluje. Schéma organizační struktury je znázorněno na obrázku 21.

Oblasti působnosti regionálního managementu

Od roku 2001 je v regionu Hesselberg každých šest let sestavována regionální koncepce rozvoje, ve které jsou stanoveny oblasti působnosti pro dané období a zároveň jsou identifikovány projekty, které mají být realizovány. Některé realizované projekty na sebe navazují, některé jsou mezi sebou propojovány a některé jsou dále rozvíjeny. Vybrané klíčové projekty jsou pak převzaty do dalšího dotačního období, ve kterém jsou však realizovány tak, aby byly v souladu s definovanými cíli daného období. Jako příklad lze v regionu Hesselberg uvést např. projekt Francká moštová stezka

(Fränkische Moststraße), který byl realizován v roce 2005 a v dotačním období 2014–2020 je plánován inovativní rozvoj této stezky.

V dotačním období 2007–2013 byly na základě analýzy při sestavování regionální koncepce rozvoje a při zohlednění přístupu bottom-up (zdola-nahoru) identifikovány následující oblasti působnosti:

- Hospodářství;
- Cestovní ruch;
- Zemědělství a lesnictví;
- Nové technologie, energie;
- Krajina, příroda a životní prostředí;
- Kultura, image, identita;
- Vzdělání, kvalifikace, pracovní trh;
- Sociální oblast;
- Sídelní struktura a infrastruktura.

V dotačním období 2014–2020 se na sestavování regionální koncepce rozvoje podíleli zainteresovaní regionální aktéři, členské obce, Místní akční skupina Region Hesselberg z. s., Sdružení podnikatelů Region Hesselberg z. s., subjekty z oblasti veřejné správy, hospodářství a sociálních služeb. Pro aktivity regionálního managementu v regionu Hesselberg byly pro uvedené období stanoveny následující oblasti působnosti:

- Demografické změny;
- Inovace a konkurenceschopnost;
- Rozvoj osídlení.

Personální zajištění regionálního managementu

Kancelář Rozvojové společnosti Region Hesselberg s. r. o. je obsazena celkem sedmi pracovníky. Při přepočtu na pracovní úvazky lze konstatovat, že v kanceláři pracuje 5,25 zaměstnanců, přičemž aktivitám regionálního managementu se věnují pouze tři zaměstnanci (z toho dva zaměstnanci na plný úvazek).

Financování regionálního managementu

Při pohledu na organizační strukturu regionálního managementu v regionu Hesselberg je nutné se na způsob financování podívat odděleně. Jak již bylo uvedeno, regionální rozvoj v regionu Hesselberg vykonávají tři výše uvedené organizace (tři pilíře), přičemž hlavní zodpovědnou organizací za aktivity regionálního managementu je zodpovědná Rozvojová společnost Region Hesselberg s. r. o.

Aktivity kanceláře spojené s realizací regionálního managementu jsou hrazeny částečně z členských příspěvků zapojených obcí a měst (příspěvek 1 euro/ obyvatele) a prostřednictvím dotačních prostředků Bavorského státního ministerstva financí, zemského rozvoje a vlasti, v rámci programu Regionální management Bavorsko (Regionalmanagement Bayern). Podpora z prostředků spolkové země může činit až 100 000 eur ročně (v projektovém období 2015–2018). V programovém období EU 2007–2013 činily všechny dotační prostředky (z EU i ze spolkové země) přibližně 42 % rozpočtu, potřebného v regionu Hesselberg na realizaci aktivit regionálního managementu.

Kancelář se však podílí i na aktivitách místní akční skupiny (management), které jsou vykonávány pracovníky kanceláře. Tyto aktivity jsou pak částečně financovány z programu LEADER.

Pro programové období 2007–2013 byly v rámci regionu Hesselberg kalkulovány náklady ve výši 1 308 000 eur. Struktura nákladů na realizaci regionálního managementu prostřednictvím kanceláře s Rozvojové společnosti Region Hesselberg s. r. o. je znázorněna v tabulce 6.

Tabulka 6: Struktura nákladů Regionálního managementu Hesselberg

Popis položky	Období 2007–2013
Regionální management	760 000 eur
Management místní akční skupiny	500 000 eur
Profesionalizace kompetenční sítě "Regionalmanagements in Bayern"	48 000 eur
Celkem	**1 308 000 eur**

Zdroj: Regionální koncepce rozvoje 2007–2013, Hesselberg

Příklady realizovaných projektů

Finanční podpora konkrétních projektů je ve většině případů získávána z dotačního programu Evropské unie LEADER. Projekty, které jsou v regionu Hesselberg realizovány, vychází ze stanovených priorit v rámci regionální koncepce rozvoje. Zastřešující organizací pro realizaci projektů a opatření je právě Místní akční skupina Region Hesselberg z. s. Některé projekty byly podpořeny i ze zemských prostředků Středních Frank (Mittelfranken). Pro představu je vhodné uvést, že v dotačním období 2007–2013 byl v jednotlivých oblastech působnosti realizován následující počet projektů: hospodářství (11 projektů), cestovní ruch (5), zemědělství a lesnictví (1), nové technologie a energie (3), krajina, příroda a životní prostředí (2), kultura, image, identita (5), vzdělání, kvalifikace a pracovní trh (3), sociální oblast (1), sídelní struktura, infrastruktura (8).

Z několika desítek projektů je na tomto místě nutno představit klíčový projekt Fränkische Moststraße (Francká moštová stezka), jehož cílem bylo v dotačním období 2007–2013 vytvořit z tohoto projektu centrální projekt cestovního ruchu v regionu a zároveň posílit regionální identitu v očích místních občanů. Tento projekt byl zahájen v roce 2004, v roce 2005 byl založeno zájmové sdružení Fränkische Moststraße a v dnešní době je tato moštová stezka marketingovou a prodejní značkou tohoto regionu. Na tomto projektu se podílí moštárny z více jak třiceti obcí regionu Hesselberg, které společně tvoří tzv. moštové stanice (např. ovocné sady, moštárny, palírny, občerstvovací stanice, oblasti se vzácnými druhy ovoce, kulturní představení, včelařství a další). Na obrázku 22 je vyobrazeno zájmové území tohoto projektu, ve kterém jsou místními podnikateli vytvářeny regionální produkty.

V roce 2006 se první informační akce pro veřejnost zúčastnilo přibližně 300 osob a následně byly založeny pracovní skupiny, jejichž cílem bylo zajistit sběr relevantních dat a projektových nápadů u zapojených obcí. Vůbec první realizované opatření – Slavnostní zprovoznění moštové stanice Kappelbuck – v rámci tohoto stěžejního projektu bylo zahájeno prostřednictvím tehdejšího státního ministra Josefa Millera.

Obrázek 22: Zájmové území projektu Fränkische Moststraße v regionu Hesselberg

Zdroj: internetové stránky projektu Fränkische Moststraße, 2015

Četné slavnosti moštu, které se v průběhu následujících let konaly, a jejich hojná návštěvnost dávaly najevo, že místní obyvatelstvo se identifikovalo s tématem pěstování ovoce a tato identifikace s sebou následně přinesla zvýšení turistické nabídky. V relativně krátkém čase se zájmovému sdružení Fränkische Moststraße podařilo realizací několika projektů dokázat, že využití přírody a místní krajiny může znamenat zvýšení výkonnosti regionální ekonomiky.

Vlajkový projekt Fränkische Moststraße se vyznačuje integračním charakterem a kooperativními přístupy. Důležitým faktorem při tom bylo, že se podařilo zapojit místní obyvatelstvo do konkrétních aktivit (např. sázení ovocných stromů, soutěž o nejlepší recept, slavnosti, sběr ovoce apod.). Tato skutečnost zcela odráží myšlenku regionálního managementu, který je založen na participaci regionálních aktérů a veřejnosti při určování dalšího vývoje daného regionu.

Souhrn

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu formou případových studií lze potvrdit stanovenou hypotézu H: "Praktická aplikace regionálního managementu vykazuje charakteristické znaky teoretického konceptu regionálního managementu." Jako důkaz potvrzení formulované hypotézy lze uvést několik příkladů: všechny tři organizace regionálního managementu zapojují do svých činnosti regionální aktéry, čímž je

uplatňován princip zdola-nahoru (bottom-up), tzn. např. do tvorby regionální koncepce rozvoje, realizace konkrétních projektů atd. Výzkumem se dále potvrdilo, že neexistuje žádná předepsaná forma organizační struktury. Každá organizace si zvolila takovou organizační strukturu, která jí nejvíce vyhovovala. Společným znakem z pohledu institucionálního kontextu byly u zkoumaných organizací dodrženy jednací roviny regionálního managementu: rozhodovací (např. valná hromada), operační (kancelář) a účastnická (aktéři). Z výše uvedených příkladů lze potvrdit, že praktická aplikace regionálního managementu v bavorských regionech vykazuje charakteristické znaky teoretického konceptu regionálního managementu.

5.4 Stručné shrnutí bavorských zkušeností s praktickou aplikací konceptu regionálního managementu

Na základě dosavadních zkušeností s praktickou aplikací regionálního managementu v podmínkách Svobodného státu Bavorsko lze 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 zdola (bottom-up). 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 by být ponecháno na rozhodnutí regionálních aktérů, jakou právní formu či organizační strukturu regionálního managementu si zvolí.

V Bavorsku je v rámci regionálního managementu nejvíce využívána ta forma organizace, která je včleněna do organizační struktury nějaké územní korporace (zpravidla zemského (krajského) úřadu). Tato forma organizace regionálního managementu má tu výhodu, že regionální manažeři mají bezprostřední přístup

k důležitým informacím (získávají informační náskok) a přímý kontakt s nositeli rozhodování (např. politickými zástupci). Na druhou stranu včlenění do stávající struktury veřejnoprávní korporace může představovat částečně omezenou flexibilitu (např. dodržování vnitřních směrnic úřadu), kdy konkrétní činnosti (např. služební cesty) musí být schvalovány přímým nadřízeným. Z pohledu flexibility se jeví jako vhodnější právní forma organizace buď společnost s ručením omezeným anebo zapsaný spolek.

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.

Stěžejní je samozřejmě i otázka financování regionálních managementů. V bavorské praxi se při zakládání regionálních managementů osvědčila podpora z prostředků spolkové země, která je zpravidla omezená pro předem stanovené dotační (projektové) období. Jednotlivé regionální managementy mohou, po vypracování a schválení regionální koncepce rozvoje (s definovanými cíli a konkrétními opatřeními), získat v současné době až 100 000 eur ročně na realizaci svých činností. Ovšem tato podpora spolkové země slouží pouze pro částečné krytí nákladů organizací regionálního managementu. Jedním z úkolů regionálního manažera je získání dodatečných finančních prostředků na realizaci projektů definovaných v regionální koncepci rozvoje.

V iniciační fázi regionálního managementu by měly být realizovány krátkodobé (menší) projekty, aby byly brzy dosaženy viditelné výsledky. Tím, že jsou v brzkém čase po schválení regionální koncepce rozvoje realizovány konkrétní projekty, roste motivace a chuť regionálních aktérů se dobrovolně zapojovat do dalších aktivit regionálního managementu. Pokud nejsou v dohledné době realizovány žádná opatření (projekty), začínají regionální aktéři ztrácet víru v činnosti regionálního managementu a nechtějí se podílet na dalších rozvojových procesech v daném regionu.

Na základě výše uvedených bavorských zkušeností a provedených expertních rozhovorech s představiteli vybraných regionálních managementů lze shrnout, že:

- 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;
- Participaci a spolupráci regionálních aktérů si regionální managementy nemohou vynutit; naopak je nutný aktivní přístup regionálních aktérů a jejich dobrovolná snaha (motivace) spolupracovat;
- Regionální management je ze své podstaty neziskovou činností, proto nemůže motivovat regionální aktéry vidinou zisku, jak je to běžné v soukromé sféře;
- Regionální management je velmi závislý na politických, ekonomických a sociálních procesech, ovlivňujících prostředí daného regionu;
- Aby mohly regionální managementy naplňovat hlavní cíl – dosahovat horizontálního a vertikálního networkingu regionálních aktérů, je nutné, aby si samy rozhodovaly o svém poslání (cíle, úkoly) a aby měly flexibilní, 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);
- 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 by měla být chápana jako služba ve prospěch regionu;
- Nejsou poradenskými nebo projektovými organizacemi;
- Nemají žádnou přímou politickou funkci.

6 APLIKACE REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICE

Jak již bylo v předchozí části práce uvedeno, koncept regionálního managementu nebyl doposud jednoznačně definován. Na základě výše uvedených informací a zkušeností je zřejmé, že regionální management je zpravidla realizován na úrovni mikroregionů a mezoregionů, které vznikají mezi úrovní státu a obce, přičemž právě mikroregiony, jejich řízení a územní a institucionální uspořádání, budou dále sloužit pro výzkum aplikace myšlenek regionálního managementu v podmínkách České republiky. Právě na této úrovni je totiž aplikován regionální management.

Na základě srovnání situace s bavorskou aplikací konceptu regionálního managementu lze konstatovat, že se Česká republika nachází v koncepční (iniciační) fázi regionálního managementu, kdy se stále hledají nejvhodnější formy jeho realizace. V této souvislosti je v českých podmínkách nejvíce zmiňováno regionální partnerství, které představuje koordinaci zájmů aktérů regionálního rozvoje (Ježek, 2006).

Princip partnerství vychází z předpokladu, že správné strategie regionálního rozvoje lze dosáhnout jen v případě co nejširšího zapojení aktérů regionálního rozvoje. Tento princip odpovídá kolektivnímu charakteru regionální politiky Evropské unie, jejíž cílem je, aby se do tvorby a realizace regionální politiky zapojovali samotní příjemci (aktéři) této politiky, tzn. regiony, města, obce, podniky, neziskové organizace apod. Samozřejmě je nutné zdůraznit, že míra partnerství je závislá na právních, administrativních a územních podmínkách jednotlivé země.

Z praktického hlediska lze myšlenky regionálního managementu v podmínkách České republiky uplatňovat na následujících úrovních (Ježek, 2006 a Wokoun, 2015):

- Regiony soudržnosti (NUTS 2);
- Kraje (NUTS 3) – zde existují regionální rozvojové agentury;
- Správní obvody obcí s rozšířenou působností (ORP, tzv. obce III. typu);
- Dobrovolné svazky obcí (tzv. mikroregiony) – v roce 2015 existovalo v České republice 762[11] mikroregionů;

[11] Stav vycházející z databáze vedené Ústavem územního rozvoje v Brně.

- Místní akční skupiny pracující formou komunitně vedeného místního rozvoje (metoda LEADER), v ČR se jedná o relativně novou formu regionálního partnerství, která je realizována od roku 2004. V současné době existuje v ČR 180 místních akčních skupin[12];
- Další ad-hoc vytvořené regiony.

Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně velké množství úrovní, kde lze uplatnit myšlenky regionálního managementu, výzkum se bude v další části disertační práce zabývat partnerstvím, resp. regionálním managementem na mikroregionální úrovni. Z toho důvodu budou následně představeny základní charakteristické rysy dobrovolných svazků obcí a místních akčních skupin, neboť autor této práce se domnívá, že právě tyto dva typy organizací jsou vhodné pro srovnání českých a bavorských zkušeností s aplikací regionálního managementu, které bude provedeno v následující kapitole.

6.1 Partnerství na mikroregionální úrovni

Jak uvádí Ježek (2006), partnerství na mikroregionální úrovni představují v ČR rozmanitá uskupení v různém institucionálním kontextu. Může se jednat např. ad-hoc společenství, místní akční skupiny nebo dobrovolné svazky obcí (tzv. mikroregiony).

Dobrovolné svazky obcí (tzv. mikroregiony)

Dobrovolné svazky obcí (dále také jen DSO), které mohou být založeny na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, jsou nejčastější (právní) formou utváření partnerství na obecní úrovni. Svazky obcí bývají často označovány též mikroregiony, avšak pojem mikroregion český právní řád nezná. Dle Pápola a kol. (2006) lze pojem mikroregion používat ve třech významových úrovních:

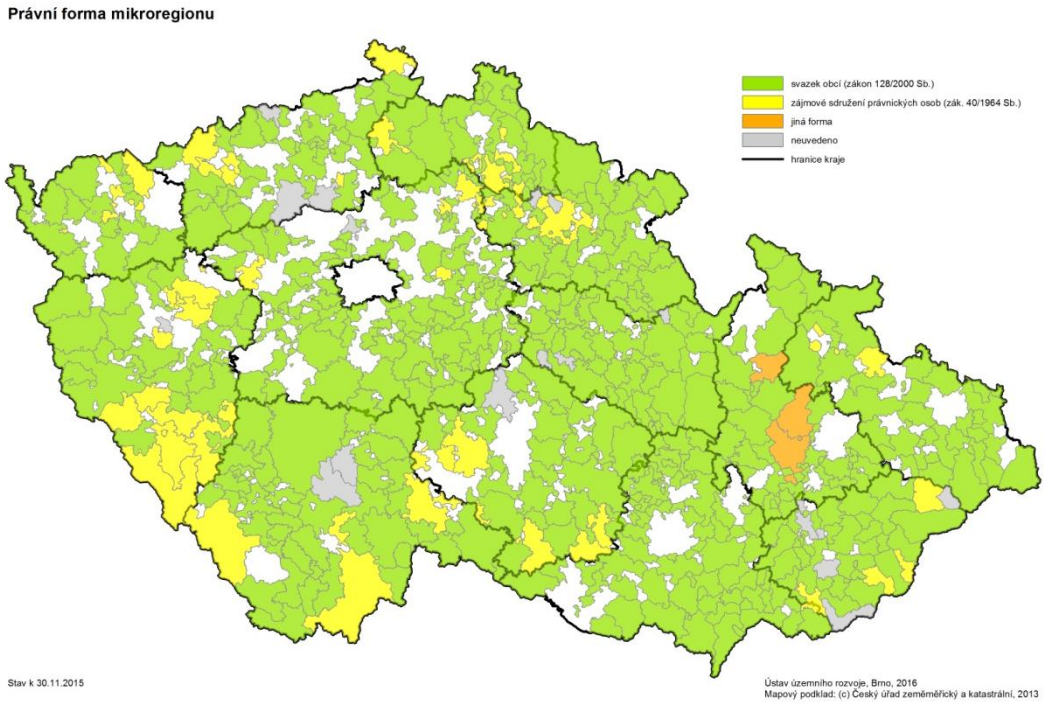
- Geografické hledisko – určité území nebo oblast;
- Neformální spolupráce – seskupení dvou a více obcí za účelem splnění konkrétního úkolu (stačí pouze např. souhlas obecních zastupitelstev);
- Formalizovaná spolupráce – uskupení několika obcí, které má statut právnické osoby, tzn. jednání jménem obcí na vlastní zodpovědnost.

[12] Stav k 17.3.2017

Mikroregiony, resp. svazky obcí fungují na vymezeném území, které se vyznačuje typickými charakteristickými znaky (přírodní, technické, historické atd.).

V ČR existovalo v roce 2015 celkem 762 dobrovolných svazků obcí, z nichž většina má právní formu dobrovolných svazků obcí podle zákona 128/2000 Sb., o obcích. Druhou nejpoužívanější organizační (právní) formou je zájmové sdružení právnických osob (viz obr. 23).

Obrázek 23: Právní formy dobrovolný svazků obcí v ČR



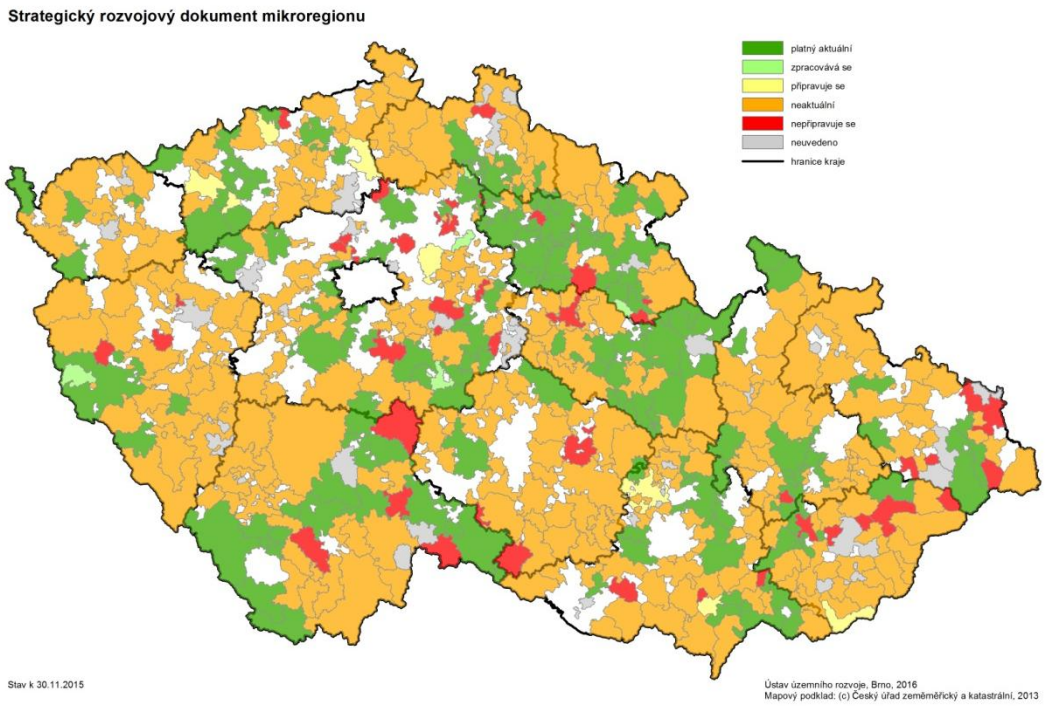
Zdroj: Ústav územního rozvoje, 2017

Zákon 128/2000 Sb., o obcích uvádí výčet úkolů, které mohou svazky obcí v rámci svých samosprávných činností vykonávat, avšak tento výčet nemusí být úplný. Jako příklad lze uvést činnosti v oblasti školství, sociální péče, kultury, cestovního ruchu, zabezpečování čistoty obce, úkoly v oblasti ochrany ovzduší atd. Jak potvrzují bavorské zkušenosti s konceptem regionálního managementu, důležité je, aby se každý region věnoval těm oblastem působnosti (úkolům), které jsou pro něj typické, a na kterých se shodnou regionální aktéři při přípravě společného strategického (rozvojového) dokumentu.

Společný strategický dokument je jedním ze základních stavebních kamenů úspěšné realizace konceptu regionálního managementu. Při pohledu na obrázek 24 je možné

vidět, že většina DSO má zpracovaný strategický rozvojový dokument. Bohužel lze také zároveň pozorovat, že většina DSO pracuje s neaktuálním strategickým dokumentem, což je z pohledu realizace regionálního managementu v rozporu s jeho úspěšnou realizací. Jak potvrzují výsledky našeho výzkumu, se strategickými dokumenty (strategiemi, strategickými plány) by se mělo pravidelně pracovat a mělo by docházet k jejich evaluacím.

Obrázek 24: Existence strategického rozvojového dokumentu DSO v ČR



Zdroj: Ústav územního rozvoje, 2017

Z pohledu organizační struktury zřizují DSO volené orgány, které se podílejí na strategickém plánování mikroregionu a na realizaci konkrétních rozvojových aktivit. Plápol a kol. (2006) mj. uvádí, že pro efektivní fungování mikroregionu je zapotřebí vytvořit pružnou, ale plně demokratickou řídící strukturu. DSO, stejně tak jako místní akční skupina, vytváří organizační a řídící strukturu pro zajištění vlastního fungování organizace a realizaci vlastních projektů. Názvy jednotlivých orgánů se mohou u jednotlivých DSO lišit, ale jejich podstata a činnosti jsou podobné.

Nejvyšším orgánem svazku je valná hromada, která činí rozhodnutí o hlavních otázkách řízení a činnosti svazku (např. schvalování rozpočtu, stanov nebo cílů spolupráce). Členy valné hromady jsou zástupci všech členských obcí. Dalším důležitým orgánem

svazku je rada, která plní funkci výkonného orgánu. V případě, že není v rámci DSO zřízena rada, přebírá její funkci valná hromada. Rada je zodpovědná za chod svazku mezi zasedáními valné hromady, připravuje usnesení na zasedání valné hromady a stará se o hospodaření a účetnictví svazku obcí. Dalšími orgány svazku jsou statutární orgán (zpravidla předseda nebo místopředseda svazku) a kontrolní orgán, který dohlíží na veškeré činnosti svazku (např. dodržování předpisů a stanov, hospodaření atd.). V čele svazku stojí obvykle starosta největší členské obce, a to z důvodu větších personálních kapacit pro zajišťování činností svazku obcí.

Při zakládání DSO je podle Kašparové a kol. (2005) důležitá volba správné strategie a dále je na základě dosavadních zkušeností nutné splnit čtyři základní podmínky:

- Existence shodných problémů obnovy a rozvoje ve více než dvou sousedních obcí;
- Iniciativa pro založení svazku obcí vzejde od samotných obcí (zdola), např. od občanů, občanských sdružení, zastupitelů obcí atd.;
- Členové svazku musí být ochotni postoupit část svých kompetencí a pravomocí na orgány svazku obcí;
- Důležitý je princip solidarity, který spočívá v tom, že ne všechny aktivity svazku obcí jsou vždy stejně výhodné pro všechny členy.

K dalším požadavkům pro vytvoření svazku obcí patří např. vytvoření stanov, přesné vymezení činností svazku obcí, stanovení pravidel po hospodaření svazku apod.

Mezi zásadní principy spolupráce aktérů v rámci mikroregionu patří dle Škrabala a kol. (2006) dobrovolnost, solidarita a účelovost.

Místní akční skupiny

Místní akční skupiny (dále také MAS) se poprvé začaly objevovat v roce 2004, po vstupu ČR do EU, a Národní síť Místních akčních skupin ČR (NS MAS ČR, 2017) je definuje jako *"na politickém rozhodování nezávislým společenstvím občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejné moci), které spolupracuje na rozvoji venkova, zemědělství a získávání finanční podpory z EU a z národních programů, pro svůj region, metodou LEADER."*

Metoda LEADER je založena na principu partnerské spolupráce různorodých subjektů v daném zájmovém území a vyznačuje se těmito principy:

- Existující strategie místního rozvoje (tzn. společný strategický dokument);
- Partnerství mezi veřejnou a soukromou sférou na místní úrovní;
- Přístup zdola-nahoru při přípravě i realizaci strategie;
- Integrované a multisektorové koncepce;
- Inovační přístup;
- Mezinárodní a národní spolupráce;
- Vytváření sítí.

Z výše uvedeného vyplývá, že jedním z úkolů MAS je propojování subjektů veřejného, soukromého a neziskového sektoru. Tímto se odlišují od DSO, neboť neslučují pouze obce, nýbrž i svazky obcí, neziskové organizace, podniky a další subjekty.

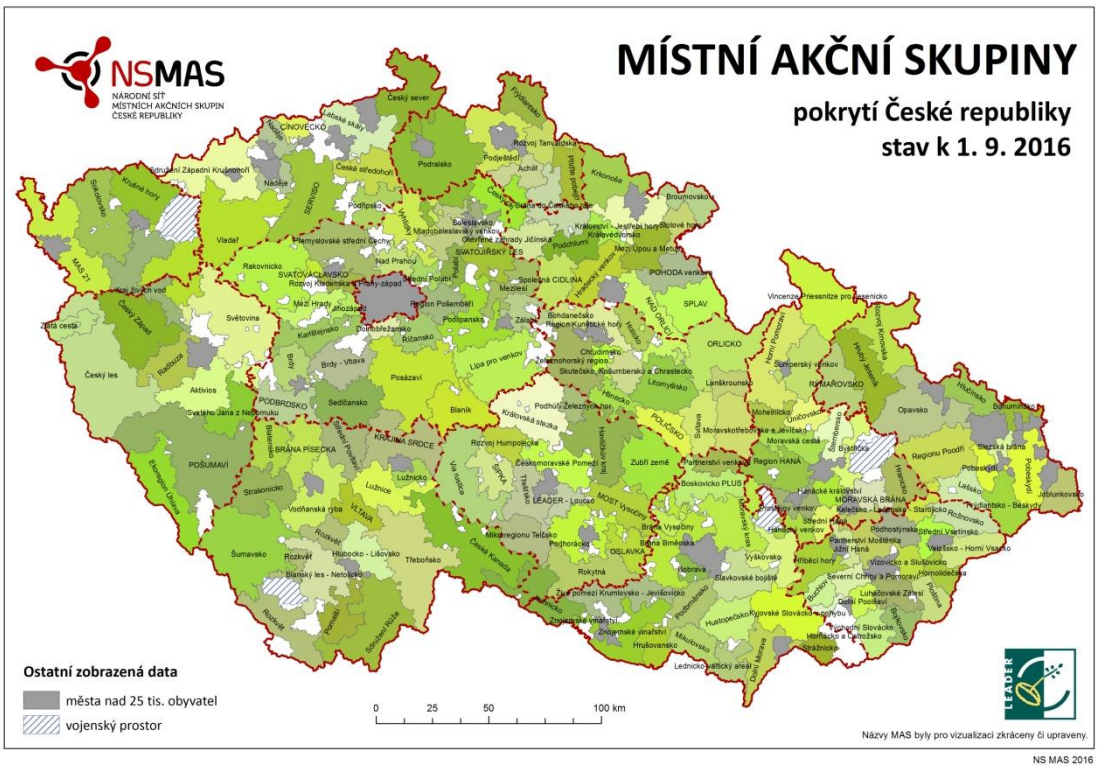
Hlavním cílem MAS je zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech, přičemž jedním z hlavních úkolů je mj. aktivní získávání a rozdělování dotačních prostředků.

V současné době (2017) funguje na území České republiky 183 místních akčních skupin. Tento počet je v současné době evidován v databázi NS MAS ČR. Jednotlivé MAS jsou vyobrazeny na obrázku 25.

Zájmové území místní akční skupiny tvoří kompaktní venkovský region, který byl v rámci Programu rozvoje venkova ČR v dotačním období 2007–2013 omezen počtem obyvatel (10 000 až 100 000 obyvatel), s omezením na obce do 25 000 obyvatel.

Z hlediska právní formy jsou místní akční skupiny organizovány jako zapsané spolky anebo jako obecně prospěšné společnosti, které plní funkci řídícího (koordinačního) subjektu a jednotliví členové MAS jsou partnery této organizace. Ojediněle je možné se setkat s právní formou zájmového sdružení právnických osob. Volba právní formy je zcela ponechána na rozhodnutí konkrétní MAS a není žádným způsobem nějak omezována.

Obrázek 25: Místní akční skupiny v ČR



Zdroj: NSMAS České republiky, 2017

Organizační struktura místní akční skupiny by podle NS MAS ČR (2017) měla zabezpečovat pět základních funkcí: řídící, kontrolní, výběrová, monitorovací a výkonná funkce. Každá MAS vytváří vlastní organizační strukturu, ve které mají jednotlivé orgány přesně specifikovány hlavní úkoly. Názvy orgánů se mohou lišit, avšak je podstatné, aby vykonávaly výše uvedené funkce.

Nejvyšším orgánem je valná hromada (shromáždění všech členů). Řídící orgán je zpravidla "výbor", který schvaluje integrovanou strategii území, rozhoduje o způsobu výběru projektů atd. Na jeho činnost dohlíží kontrolní orgán, který kontroluje hospodaření MAS a dodržování stanovených pravidel. Dále se v MAS zřizuje výběrová (hodnocení předložených projektů k podpoře) a monitorovací komise (sledování naplňování strategie jako celku a kontrola průběhu realizace jednotlivých projektů). Výkonnou složkou je kancelář (sekretariát), která je vedena manažerem MAS, který má případně k dispozici další spolupracovníky. Činnost sekretariátu (provozní náklady, vč. personálních) je hrazena z jednotlivých programů, popř. z vlastních zdrojů MAS. Kromě výše uvedených "povinných" orgánů může MAS zřizovat neformální struktury

jako např. pracovní skupiny pro různé oblasti (např. životní prostředí, cestovní ruch, kultura apod.).

Obecné přínosy (pozitiva) místních akčních skupin pro rozvoj venkova lze shrnout následovně (Evropská komise, 2006):

- MAS soustřeďují a kombinují lidské a finanční zdroje z veřejného, soukromého, občanského a neziskového sektoru;
- MAS sdružují místní aktéry do společných projektů a mezioborových akcí, aby zvýšily zájem na zvyšování konkurenceschopnosti daného zájmového území;
- MAS posilují spolupráci mezi různými venkovskými subjekty, které mají často málo zkušeností se vzájemnou spoluprací (tím předchází případné neshodě a formou diskuse hledají cesty k nalezení společného řešení);
- MAS usnadňují pomocí interakce mezi různými aktéry (partnery) proces přizpůsobení a změny v oblasti zemědělství, integraci problematiky životního prostředí, kvalitu života a diverzifikaci regionální ekonomiky.

Výše uvedené informace o DSO a MAS ukazují, že tyto typy organizací na mikroregionální úrovni vykazují v některých aspektech myšlenky konceptu regionálního managementu definovaného v teoretické části této práce. Jaké jsou konkrétní oblasti působnosti těchto organizací, jaké jsou jejich faktory úspěšnosti nebo jaký postoj mají představitelé těchto organizací k tvorbě společných strategických dokumentů, tím se zabývá následující empirická část disertační práce, ve které jsou zpracovány výsledky z realizovaného dotazníkového šetření. Na základě jeho výsledků budou identifikovány současné klíčové problémy regionálního managementu v českém prostředí.

7 SROVNÁVACÍ ANALÝZA ČESKÝCH A BAVORSKÝCH ZKUŠENOSTÍ S APLIKACÍ KONCEPTU REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Následující kapitola se zabývá srovnávací analýzou českých a bavorských zkušeností s aplikací konceptu regionálního managementu z pohledu představitelů realizujících organizací[13], která vychází z empirických dat získaných na základě vlastního dotazníkového šetření, které probíhalo v měsíci červenci 2017 (11.7.2017–28.7.2017) jak v České republice (dále jen ČR), tak i ve Svobodném státě Bavorsko (dále jen Bavorsko nebo BY) pomocí elektronického formuláře Google Docs. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 160 respondentů (125 českých zástupců a 35 bavorských zástupců organizací regionálního managementu).

Samotný dotazník[14] byl rozdělen na čtyři okruhy otázek, na které respondenti postupně odpovídali:

- Identifikační údaje o organizaci;
- Působnost a faktory úspěšnosti organizace;
- Strategické plány a proces jejich tvorby;
- Obecné postoje ke strategickému plánování a jeho smysluplnosti.

7.1 Organizace zapojené do dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 125 respondentů (organizací) na české straně a 35 respondentů (organizací) na bavorské straně hranice[15]. Dotazovanými respondenty v České republice byli předsedové (24,2 %), manažeři (48,4 %), ředitelé (17,7 %) a další pracovníci (9,7 %) dobrovolných svazků obcí a místních akčních skupin. V Bavorsku to byli regionální manažeři (38,1 %), manažeři místních akčních skupin (40,5 %), ředitelé (19,0 %) a ostatní pracovníci (2,4 %). Přibližně jedna pětina

[13] Pro účely tohoto výzkumu jsou organizacemi regionálního managementu chápány místní akční skupiny a dobrovolné svazky obcí v České republice a tzv. regionální managementy a místní akční skupiny ve Svobodném státě Bavorsko.

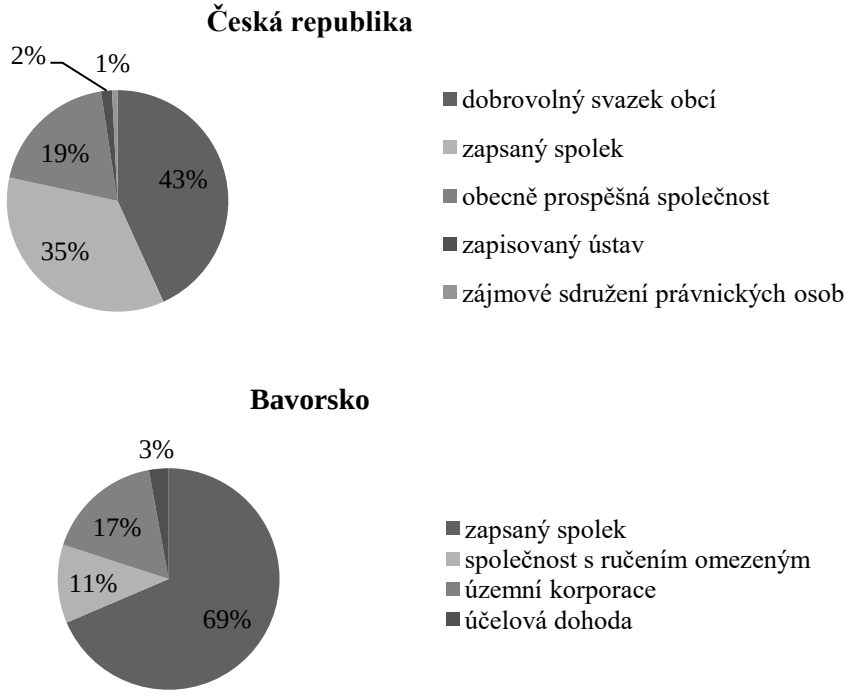
[14] Dotazník, který byl rozeslán českým a bavorským organizacím, je uveden v Příloze A.

[15] Seznam českých a bavorských organizací zapojených do dotazníkového šetření je uveden v Příloze B a C.

dotazovaných organizací v Bavorsku plní úkoly jak regionálního managementu, tak i místní akční skupiny.

V ČR se do dotazníkového šetření zapojilo celkem 125 organizací – konkrétně 70 místních akčních skupin (56,0 %) a 55 dobrovolných svazků obcí (44,0 %). V Bavorsku se zapojilo celkem 35 organizací[16] – místní akční skupiny (59,5 %) a regionální managementy (40,5 %). Na obrázku 26 je vyobrazen počet dotazovaných organizací do dotazníkového šetření z pohledu právní formy. V ČR se nejvíce zapojily dobrovolné svazky obcí (43,2 %), zapsané spolky (35,2 %) a obecně prospěšné společnosti (19,2 %).

Obrázek 26: Právní forma dotazovaných organizací. Uvedeno v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

V Bavorsku byly organizace přibližně ze dvou třetin (68,6 %) zastoupeny zapsané spolky, což je zde velmi populární a nejčastěji používaná právní forma v oblasti regionálního managementu, zejména u místních akčních skupin. Druhou nejvíce

[16] Mezi bavorskými respondenty bylo 7 organizací, které vykonávají úlohy jak místní akční skupiny, tak i regionálního managementu. Toto spojení, resp. sloučení úloh do jedné organizace je v Bavorsku poměrně častým a relativně hojně využívaným jevem.

zastoupenou právnickou osobou byla územní korporace (17,1 %), což v praxi znamená takovou organizaci, které je včleněna do struktury např. zemského úřadu. Tato forma organizace se v Bavorsku využívá zejména u organizací regionálních managementů. Společnost s ručeným omezeným (11,4 %) je byla třetím typem právní formy, kterou uvedli bavorští respondenti. S tímto typem právní formy jsme se na české straně v rámci dotazníkové šetření vůbec nesetkali.

Při pohledu na územní působnost českých a bavorských organizací lze konstatovat, že v průměru působí české organizace na větším území (1 326,16 km^2), než organizace bavorské (965,22 km^2). Zcela opačně je to však v případě počtu obyvatel, kteří žijí v zájmovém území dané organizace. V českých podmínkách je v zájmovém území průměrný počet obyvatel cca 28 600, zatímco v Bavorsku je to cca 136 900 obyvatel.

7.2 Působnost a faktory úspěšnosti organizací

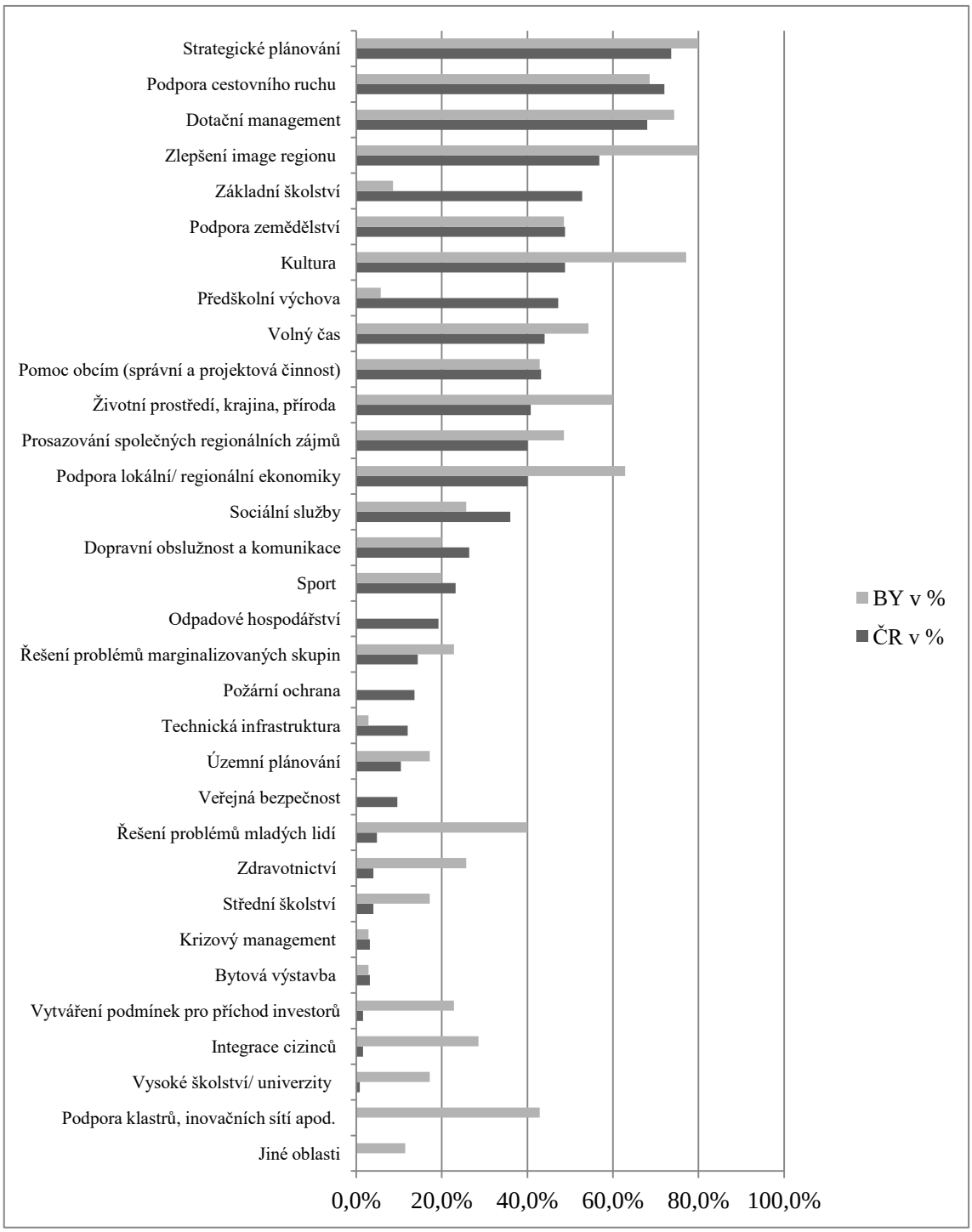
7.2.1 Oblasti působnosti

Základní otázkou, kterou si lze v souvislosti s územní spoluprací klást je, v jakých oblastech dané organizace zejména působí? Co je vlastně předmětem spolupráce v rámci regionálního managementu? Z tohoto důvodu byla respondentům položena otázka týkající se oblastí, hlavních témat jejich působnosti. Dotazovaní měli uvést odpověď na otázku, ve kterých oblastech jejich organizace působí, popř. jaké služby zajišťuje, přičemž bylo možné uvést více odpovědí.

Empirický výzkum (viz obr. 27) ukázal, že k pěti nejvýznamnějším oblastem působnosti v ČR patří (seřazeno dle důležitosti):

- Strategické plánování (definování společných vizí, strategie a projektů);
- Podpora cestovního ruchu;
- Dotační management (příprava rozvojových projektů a jejich řízení);
- Zlepšení image regionu;
- Základní školství.

Obrázek 27: Oblasti působnosti. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Za oblast s největší potřebou spolupráce označili čeští respondenti oblast strategického plánování (73,6 % respondentů). Druhou oblastí působnosti je oblast cestovního ruchu (72,0 % respondentů) a více jak dvě třetiny (68,0 %) respondentů vnímá dotační management jako třetí stěžejní oblast působnosti. To může souviset s tím, že

financování českých organizací regionálního managementu je často nejisté (nedostatečné) a jednotlivé organizace musí vyvíjet, resp. realizovat vlastní projekty s cílem získat finanční prostředky na financování vlastního chodu organizace (např. platy zaměstnanců). Zde se nabízí otázka, zda jsou všechny projekty realizovány pro "dobrý účel", nebo pouze jako prostředek pro zajištění nedostatečného financování? K dalším významných oblastem, pak lze řadit podporu zemědělství (zaměření na ekologii, regionální produkty atd.)., oblast kultury a podporu v oblasti předškolní výchovy (mateřské školy).

V Bavorsku pak lze k pěti nejvýznamnějším oblastem působnosti dotazovaných organizací zařadit následující (seřazeno dle důležitosti):

- Strategické plánování (definování společných vizí, strategie a projektů);
- Zlepšení image regionu;
- Kultura;
- Dotační management (příprava rozvojových projektů a jejich řízení);
- Podpora cestovního ruchu.

Bavorští respondenti identifikovali za dvě nejintenzivnější oblasti působnosti strategické plánování a zlepšení image regionu. Tyto dvě oblasti shodně zvolilo 80,0 % dotazovaných. Oblast kultury (77,1 % respondentů) je v Bavorsku vnímána jako třetí nejvýznamnější oblastí působnosti. Dalšími významnými oblastmi jsou dotační management (74,3 % respondentů), podpora cestovního ruchu (68,6 % respondentů) a podpora lokální/ regionální ekonomiky (62,9 % respondentů).

Pokud mezi sebou porovnáme postoje českých a bavorských respondentů, pak lze určit oblasti působnosti, kterým je na každé stranice přikládána jiná důležitost, resp. vnímání působnosti v těchto oblastech je na každé straně odlišné. České organizace (zejména místní akční skupiny) působí významnou měrou v oblasti základního školství (52,8 % respondentů) a předškolní výchovy (47,2 % respondentů). Těmito oblastmi se v obou případech v Bavorsku zabývá pouze 8,6 %, resp. 5,7 % dotazovaných. Bavorské odpovědi ukazují, že bavorské organizace se ve větší míře orientují na oblasti, které podporují ekonomický rozvoj jednotlivých regionů. Zabývají se mj. podporou lokální/ regionální ekonomiky, podporou tvorby klastrů a inovačních sítí nebo vytvářením podmínek pro příchod investorů. V poslední době přibývají v Bavorsku rovněž témata

zaměřená na demografické změny společnosti a tzv. evropskou migrační krizi, která započala v roce 2015. Z těchto důvodu jsou nosnými tématy bavorských organizací regionálního managementu mj. řešení problémů mladých lidí (zejména v souvislosti s udržením mladých vzdělaných lidí v regionu, ze kterého pochází), integrace cizinců a s tím rovněž související řešení problémů marginalizovaných skupin obyvatelstva. Toto jsou oblasti, kterými se české organizace zapojené do tohoto empirického výzkumu zabývají jen velmi zřídka.

7.2.2 Příjmy a financování

Výsledky provedeného výzkumu ukazují, že průměrné příjmy českých organizací v roce 2016 činily 2,08 mil. Kč. Avšak mezi jednotlivými organizacemi existují značné rozdíly, které se pohybují od 10 tisíc Kč po 10 miliónů Kč. Přibližně 65,8 % dotazovaných organizací hospodařilo s rozpočtem do 2,08 mil. Kč, tedy přibližně do průměrné výše příjmů. Medián[17] příjmů českých organizací tvořil 1,5 miliónů Kč. Průměrné příjmy místních akčních skupin činily 2,44 mil. Kč, průměrné příjmy dobrovolných svazků obcí činily 1,66 mil. Kč.

Na bavorské straně dosahovaly příjmy zkoumaných organizací v roce 2016 přibližně 0,37 mil. EUR (cca 10,0 mil. Kč[18]). Mezi jednotlivými organizacemi existovaly ještě větší rozdíly ve výši příjmů, které se pohybovaly v rozmezí od 2 500 eur (cca 67 600 Kč) do 3,5 miliónů eur (cca 94,6 mil. Kč). Přibližně 86,7 % bavorských organizací pracovalo s rozpočtem do 0,37 mil. eur, tedy do průměrné výše příjmů. Medián příjmů organizací v Bavorsku činil 0,1 mil. eur (cca 2,7 mil. Kč). Průměrné příjmy místních akčních skupin činily 0,2 mil. eur (cca 5,4 mil. Kč), průměrné příjmy regionálních managementů činily 0,81 mil. eur (cca 21,9 mil. Kč).

Struktura příjmů organizací regionálního managementu

Z pohledu struktury příjmů je zajímavé se podívat na to, jaký existuje poměr mezi výší členských příspěvků a vlastní hospodářskou činností.

[17] Medián představuje takovou hodnotu, která rozděluje řadu vzestupně seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny, přičemž platí, že nejméně polovina hodnot je menších nebo rovno a nejméně polovina hodnot je větších nebo rovno mediánu.

[18] Pro přepočet částek uvedených v eurech byl použit průměrný roční kurz 27,033 CZK/EUR na základě údajů České národní banky.

Členské příspěvky u českých organizací v roce 2016 činily v průměru 25,2 % z celkových příjmů. Medián činil cca 12 %. Výzkum ukázal, že na členských příspěvcích jsou více závislé dobrovolné svazky obcí a měst (42,0 % respondentů), oproti tomu u místních akčních skupin činí členské příspěvky přibližně 11,6 % z celkových příjmů. Tato skutečnost souvisí především s tím, že místní akční skupiny mají lepší finanční zabezpečení (mj. zde se jedná o dotační prostředky z programu LEADER) než dobrovolné svazky obcí, jež musí zdroje pro své financování aktivněji vyhledávat.

Členské příspěvky u bavorských organizací v roce 2016 činily v průměru 23,8 % z celkových příjmů. Výzkum ukázal, že na členských příspěvcích jsou více závislé místní akční skupiny (29,5 % respondentů), oproti tomu u regionálních managementů činily členské příspěvky přibližně 8,9 % z celkových příjmů. Organizace regionálních managementů jsou často včleněny do organizačních struktur krajských úřadů, které zajišťují financování chodu těchto organizací a nemusí tak nezbytně shánět dodatečné zdroje financování.

Tabulka 7: Příklady vybírání členských příspěvků v ČR a v Bavorsku

Česká republika	Bavorsko
Místní akční skupiny	Místní akční skupiny
■ Obce: 10 Kč / obyvatel ■ Nestátní nezisková organizace: 600 Kč ■ Fyzická osoba: 200 Kč ■ Právnická osoba: 1 200 Kč	■ Obce: 1 euro (cca 27 Kč)/ obyvatele ■ Fyzická osoba: 10 eur (cca 270 Kč) ■ Právnická osoba (podnik): 24–300 eur ■ (650–8100 Kč)
■ Fyzická osoba nepodnikající: 800 Kč ■ Fyzická osoba podnikající: 1 000 Kč ■ Právnická osoba podnikající: 2 000 Kč ■ Nestátní nezisková organizace: 800 Kč ■ Příspěvkové organizace obcí, subjekty se státní či krajskou účastí: 800 Kč ■ Obec: 1 000 Kč + 5 Kč/obyvatele ■ Dobrovolný svazek obcí: 1000 Kč/členská obec	■ Územní korporace: 100 eur (cca 2700 Kč) / rok ■ Ostatní řádní členové: 30 eur (cca 810 Kč) / rok
Dobrovolné svazky obcí	Regionální managementy
■ 11 000 Kč/obec + 110 Kč/obyvatel	■ Stanovení výše členského příspěvku dle počtu obyvatel
■ Obec: 1 obyvatel / 5 Kč	

Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Pro stanovení výše příjmů členských příspěvků existují různé alternativy. Dvěma nejčastěji uváděnými způsoby bylo buď stanovení paušální částky pro každého člena,

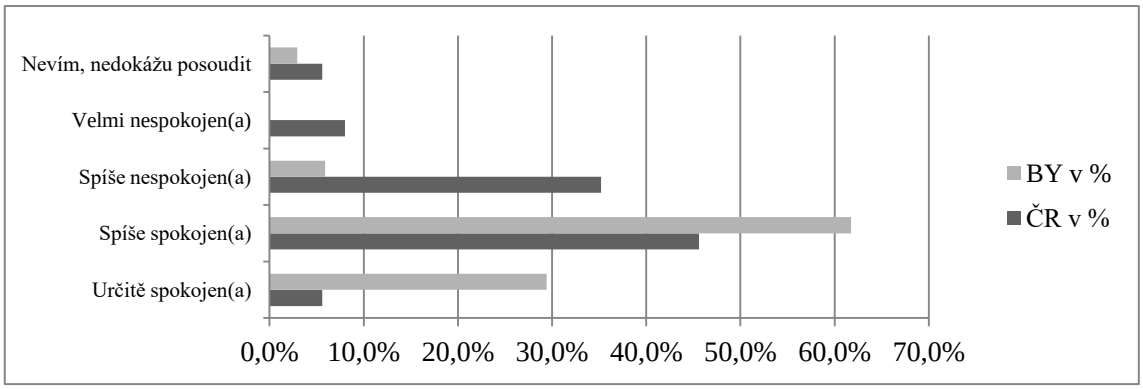
nebo stanovení členského příspěvku dle počtu obyvatel dané územní korporace (zpravidla obce, města nebo kraje). V mnoha případech je to pak kombinace obou těchto postupů. Příklady vybírání členských příspěvků v ČR a v Bavorsku jsou uvedeny v tabulce 7.

Při porovnání vybírání členských příspěvků na české a bavorské straně lze konstatovat, že přibližně 90,1 % českých organizací vybírá členské příspěvky, přičemž v Bavorsku tak činí necelá polovina organizací (48,5 % respondentů). Výše členských příspěvků u jednotlivých organizací se může lišit, neboť tyto nejsou zpravidla stanoveny jednou provždy, ale jsou stanovovány každoročně nejvyšším orgánem dané organizace, např. valnou hromadou či jiným rozhodovacím orgánem.

Spokojenost se způsobem financování organizace

Z dotazníkového šetření vyplývá, že necelá polovina českých organizací (45,6 % respondentů) je spíše spokojena se stávajícím způsobem financování, avšak objevuje se i poměrně velké množství těch organizací (35,2 %), které jsou s jejich způsobem financování spíše nespokojeni. Tyto postoje se objevily jak u místních akčních skupin, tak i u dobrovolných svazků obcí.

Obrázek 28: Spokojenost se způsobem financování. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Bavorští představitelé jsou na základě výzkumu se stávajícím způsobem financování spokojeni v 91,2 % případů (29,4 % je určitě pokojeno, 61,8 % je spíše spokojeno).

Při porovnání českých a bavorských výsledků v rámci této výzkumné otázky lze uvést, že bavorské organizace jsou obecně spokojenější. Jedním z důvodu jejich spokojenosti je to, že tyto organizace obecně získávají více vnějších finančních prostředků na svůj chod (např. prostředky spolkové země Bavorsko) a nemusí tak prioritně řešit, kde

finanční prostředky získají proto, aby mohly vykonávat jejich činnost. Typicky se zde jedná o ty organizace, které jsou přidružené k nějaké územní korporaci typu kraj nebo město se statutem okresu. Reprezentativní výčet problémů se způsobem financování, kteří uvedli dotazovaní zástupci, je uveden v tabulce 8.

Tabulka 8: Problémy se způsobem financování v ČR a v Bavorsku

Česká republika	Bavorsko
Místní akční skupiny	Místní akční skupiny
■ Závislost na dotačních prostředcích.	■ Chybí finanční prostředky pro vlastní projekty, práci s veřejností a kvalifikovanější personál.
■ Špatné fungování ministerstev, resp. poskytovatelů dotací; pozdní termíny výzev dotačních programů, pomalá činnost řídících orgánů, zdlouhavé proplácení prostředků.	■ Závislost na dotačních prostředcích a programovém období.
■ Nutnost čerpání úvěrů pro předfinancování projektů podpořených dotačními prostředky.	■ Vyplácení dotačních prostředků trvá relativně dlouho.
■ Zdlouhavé schvalovací procesy u strategických plánů, které jsou podmínkou pro získání dotačních prostředků.	
■ Pro MAS nejsou k dispozici stále dotační programy, nelze dlouhodobě plánovat.	
Dobrovolné svazky obcí	Regionální managementy
■ Bez finanční podpory ze strany státu, minimální podpora ze strany kraje.	■ Nedostatečný obecní rozpočet a z toho vyplývající závislost na dotačních prostředcích.
■ Nedostatek dotačních titulů.	■ Omezená výše finanční prostředků na vlastní projekty.
■ Zcela chybí systematické financování DSO.	
■ Chybí prostředky na zaplacení vlastního personálu. Personál je najímán zpravidla na dobu určitou po obdržení dotačních prostředků.	
■ Při nedostatku financí musí být navýšeny členské příspěvky, což vede k odchodu členů z DSO.	

Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Jak již napověděly postoje respondentů v předchozí otázce, objevuje se na české straně více problémů, než na straně bavorské. Zde je nutné zmínit, že příklady problémů na bavorské straně byly v rámci výzkumu ze strany organizací uváděny ve velmi malé míře. Naprostá většina totiž uvedla, že ve způsobu financování nespatřují žádné problémy.

7.2.3 Personální zajištění

Výsledky výzkumu ukázaly, že na české straně mají zkoumané organizace průměrně 4,15 spolupracovníků. Po přepočtu počtu spolupracovníků na celé úvazky vychází, že průměrně jsou tyto organizace vybaveny 2,5 spolupracovníků (tzn. 2,5 pracovního úvazku). Z tabulky 9 lze vyčíst, že místní akční skupiny mají průměrně k dispozici více pracovníků, než dobrovolné svazky obcí. Z otázky, kolik mají jednotlivé organizace k dispozici projektových manažerů, kteří komunikují s relevantními partnery, koordinují činnosti (např. příprava a plánování projektů a jejich realizace) těchto organizací, vyšlo najevo, že v každé organizaci pracují průměrně dva projektoví manažeři. Mezi českými organizacemi lze však pozorovat poměrně velké rozdíly, neboť v průměru mají místní akční skupiny o dva projektové manažery více, než dobrovolné svazky obcí.

Tabulka 9: Průměrný počet spolupracovníků

	Česká republika	**Bavorsko**
	Místní akční skupiny	Místní akční skupiny
Průměrný fyzický počet pracovníků	5,21	2,04
Průměrný fyzický počet pracovníků přepočtený na celé úvazky	3,48	1,49
Průměrný fyzický počet projektových manažerů	2,97	1,50
	Dobrovolné svazky obcí	Regionální managementy
Průměrný fyzický počet pracovníků	2,84	4,56
Průměrný fyzický počet pracovníků přepočtený na celé úvazky	1,28	3,81
Průměrný fyzický počet projektových manažerů	1,05	2,56

Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

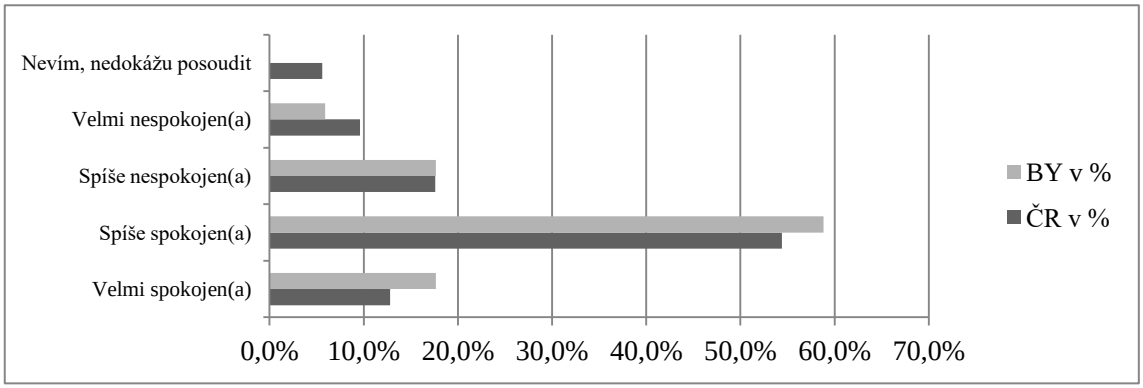
Bavorské organizace mají v průměru k dispozici 2,73 spolupracovníků. Po přepočtení na celé úvazky to v praxi znamená přibližně dva pracovníky na organizaci (přesně 2,12 spolupracovníků). Na první pohled, se zdají být rozdíly mezi bavorskými místními akčními skupinami a regionálními managementy značné, což v posledních letech souvisí zcela jistě s významnou podporou regionálního managementu ze strany spolkové země Bavorsko.

Spokojenost s počtem a se znalostmi spolupracovníků

S počtem spolupracovníků je 12,8 % českých respondentů velmi spokojeno a 54,4 % spíše spokojeno (viz obr. 29). Nespokojenost tedy vyjádřilo 27,2 % respondentů (většinou odpověděli, že jsou "spíše nespokojeni").

V Bavorsku převládá u dotazovaných organizací podobný názor se spokojeností s počtem spolupracovníků jako v ČR. Obecně lze však říci, že bavorské organizace jsou oproti českými trochu spokojenější. Takto se vyjádřilo více na 75 % bavorských respondentů.

Obrázek 29: Spokojenost s počtem spolupracovníků. Odpovědi v %.



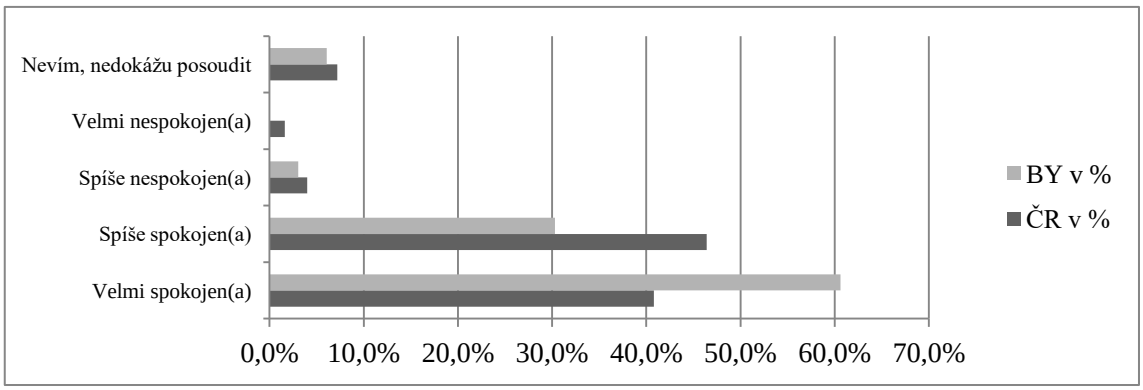
Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Čeští respondenti v rámci svých odpovědí zároveň uvedli, že optimální by bylo zaměstnat takový počet pracovníků podle počtu operačních programů, ze kterých dané organizace realizují své projekty (1 operační program = 1 spolupracovník). Problém však vidí v tom, že po ukončení realizace projektu, resp. při vyčerpání dotačních prostředků nemají dostatek finančních zdrojů na udržení těchto pracovníků.

U bavorských respondentů se objevoval zajímavý názor, že je vhodné zaměstnat dva odborné spolupracovníky (např. při souhrnném pracovním úvazku 1,5), neboť v jejich práci je vhodné dané pracovní kroky mezi sebou konzultovat a nenechávat je pouze na jednom pracovníkovi.

Co se týká znalostí a dovedností spolupracovníků (viz obr. 30), tak 87,2 % respondentů z české strany uvedlo, že jsou se svými spolupracovníky velmi nebo spíše spokojeni. Pouze 4,0 % z nich uvedlo, že je spíše nespokojeno a pouze 1,6 % je velmi nespokojeno.

Obrázek 30: Spokojenost se znalostmi a dovednostmi pracovníků. Odpovědi v %.



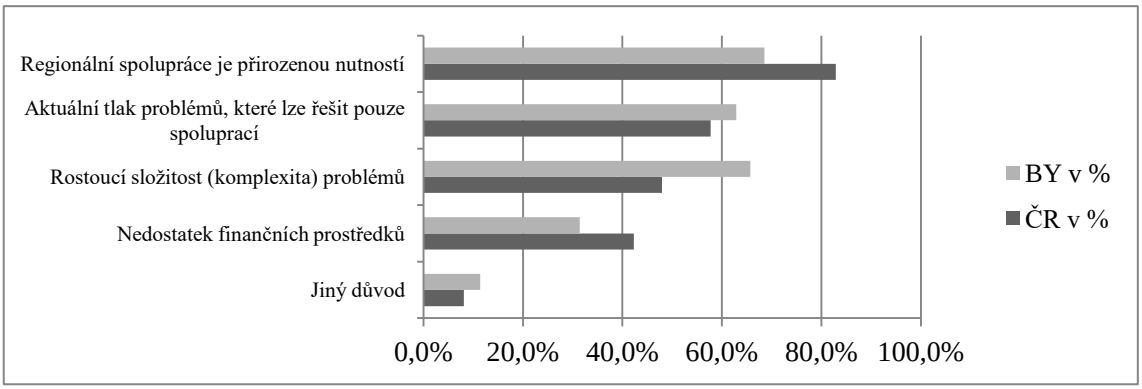
Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Na bavorské straně je 90,9 % dotázaných spokojeno se znalostmi svých spolupracovníků, přičemž velmi spokojeno bylo 60,6 % z nich. V průměru lze však konstatovat, že spokojenost se znalostmi a dovednostmi spolupracovníků zkoumaných organizací je na obou stranách hranice stejná.

7.2.4 Vnější a vnitřní faktory úspěšnosti

Ještě před tím, že bude vyhodnocena otázka jednotlivých faktorů úspěšnosti, bylo vhodné zjistit postoje regionálních aktérů, jaké jsou podle nich vůbec hlavní argumenty pro regionální spolupráci?

Obrázek 31: Hlavní argumenty pro regionální spolupráci. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Jak výzkum ukázal (viz obr. 31), v podmínkách České republiky se regionální spolupráce stala přirozenou nutností. Tuto odpověď uvedlo celkem 82,9 % respondentů. Druhým nejvíce uváděným argumentem je aktuální tlak problémů, které lze řešit pouze spoluprací (57,7 %). Třetím nejvýznamnějším argumentem pro spolupráci je rostoucí složitost problémů (48,0 %).

Bavorské organizace vnímají tři výše uvedené hlavní argumenty poměrně se stejnou důležitostí: regionální spolupráce je přirozenou nutností (68,6 %), rostoucí složitost problémů (65,7 %) a aktuální tlak problémů, které lze řešit pouze spoluprací (62,9 %).

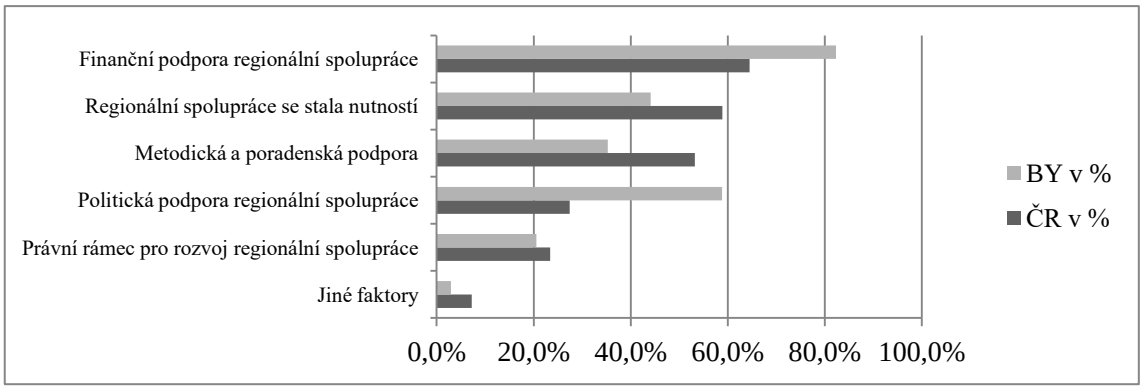
Zajímavé je porovnání českých a bavorských odpovědí, kde lze pozorovat, že bavorští respondenti vnímají rostoucí komplexitu problémů jako důležitější argument pro regionální spolupráci. Zároveň se pouze necelá třetina (31,4 %) domnívá, že hlavním argumentem pro spolupráci by měl být nedostatek finančních prostředků. Tento názor potvrzuje skutečnost, že bavorské organizace jsou obecně lépe finančně vybaveny/ zajištěny, než české organizace.

V rámci dotazníkového šeření byla zástupcům organizací regionálního managementu dále položena otázka, jaké z nabízených faktorů (vnějších a vnitřních) podle jejich názoru nejvíce ovlivňují, nebo mohou ovlivňovat, úspěšnost jejich regionální spolupráce? V rámci nabízených možností bylo možné vybrat více odpovědí.

Vnější faktory

Při pohledu na obrázek 32 je patrné, že čeští respondenti označili jako nevýznamnější vnější faktor úspěšnosti finanční podporu regionální spolupráce (64,5 % respondentů). Odpovídající finanční podpora má dozajista vliv na větší akceschopnost dané organizace (např. realizace vlastních projektů bez ohledu na dotační prostředky apod.). S finanční podporou však v případě regionální spolupráce souvisí její politická podpora, kterou však přibližně jedna čtvrtina respondentů (27,4 %) postrádá. Více jak polovina organizací (58,9 %) se vyjádřila tak, že regionální spolupráce je v dnešní době nutností.

Obrázek 32: Vnější faktory úspěšnosti. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Důvodem proto může být právě výše uvedená rostoucí složitost problémů či tlak na jejich řešení, popř. finanční škrty v rozpočtech daných organizací. Jako třetím nejvíce ovlivňujícím vnějším faktorem úspěšnosti označili respondenti metodickou pomoc (53,2 %). Pod metodickou pomocí si na tomto místě lze představit metodiky pro vytváření strategických dokumentů, seznamování s příklady dobré praxe, pořádání workshopů atd.

V Bavorsku je hlavním klíčovým vnějším faktorem úspěšnosti rovněž finanční podpora regionální spolupráce, takto odpovědělo 82,4 % bavorských zástupců. Jak již bylo uvedeno, s finanční podporou úzce souvisí i politická podpora regionální spolupráce, a to jak na národní, tak i na lokální/ regionální úrovni. V bavorských podmínkách byla právě politická podpora označena za druhý nejdůležitější klíčový faktor (58,8 % respondentů), který ovlivňuje regionální spolupráci. Dle získaných informací v rámci expertních rozhovorů tuto skutečnost potvrdili i sami zástupci těchto organizací. Zejména ty organizace, které jsou včleněny do organizační struktury nějaké územní korporace, v jejímž čele stojí silný regionální politik (který dokáže prosazovat zájmy a potřeby svého regionu), spatřují politickou podporu jako jen z nejvýznamnějších faktorů pro spolupráci. Vnímání vlivu politické podpory se mezi českými a bavorskými zástupci výrazně liší. Výzkum ukázal, že bavorské organizace potřebují menší metodickou pomoc, než české organizace.

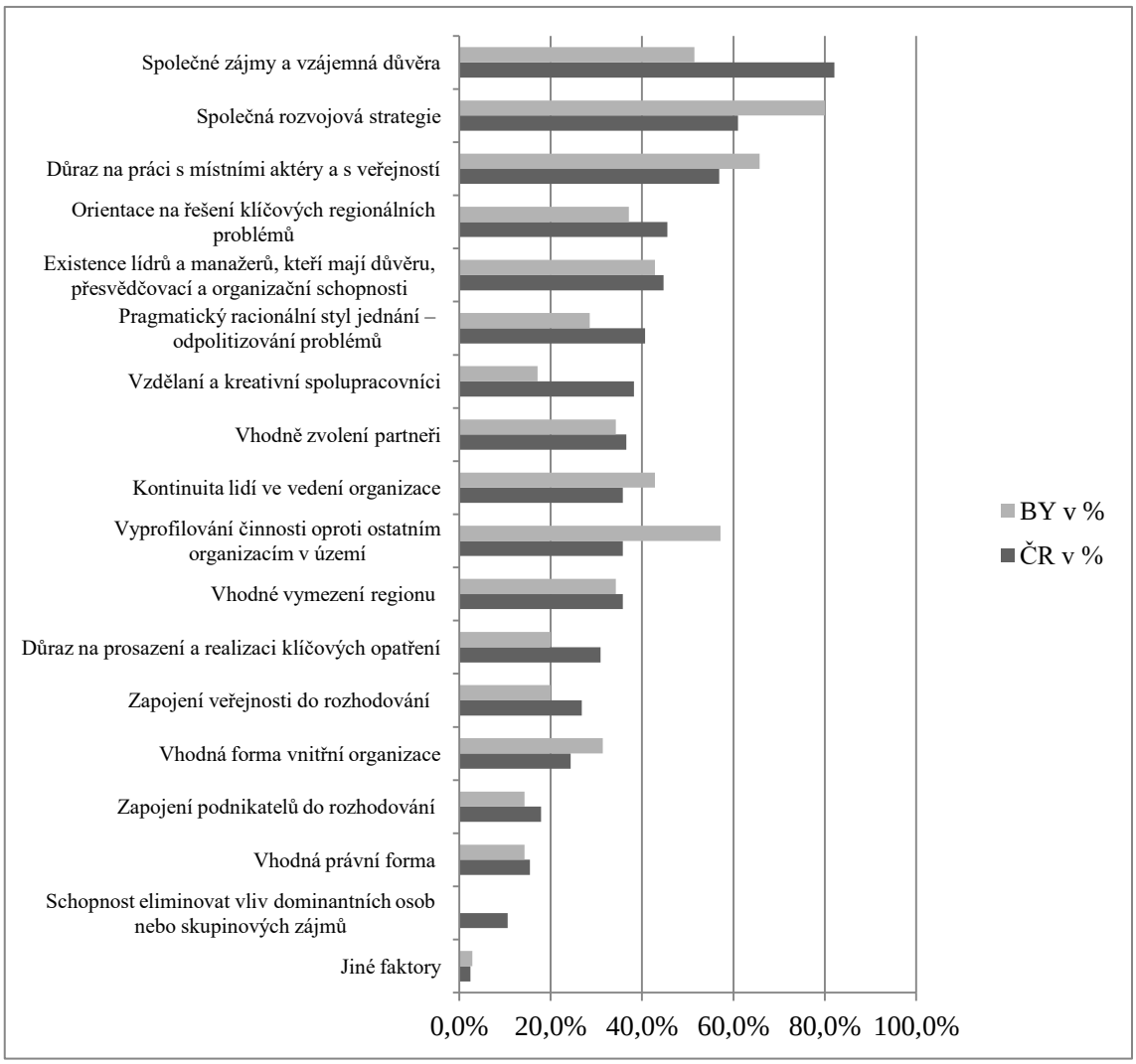
Vnitřní faktory

Dle názoru českých respondentů (viz obr. 33) patří ke klíčovým vnitřním faktorům úspěšnosti existence společných zájmů (82,1 % respondentů), existence společné rozvojové strategie (61,0 % respondentů) a dále je důležité klást důraz na práci s místními aktéry a veřejností (56,9 % respondentů). Spolupráce by samozřejmě měla být založena na bázi dobrovolnosti a v žádném by neměla být vytvářena nátlakově.

Čeští zástupci si dále uvědomují, že je důležité se orientovat na řešení klíčových regionálních problémů a že je nutné mít ve svých řadách lídry a manažery, kteří mají důvěru a disponují přesvědčovacími a organizačními schopnostmi.

K méně významným faktorům pak zástupci českých organizací řadí zvolení vhodné právní formy (15,4 % respondentů) či schopnost eliminovat vliv dominantních osob nebo skupinových zájmů (10,6 % respondentů).

Obrázek 33: Vnitřní faktory úspěšnosti. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Co se bavorské strany týče, za nejvýznamnější vnitřní faktory úspěšnosti jsou mezi respondenty považovány existence společné rozvojové strategie s jasně definovanými rozvojovými cíli (80,0 % respondentů) a potřeba spolupracovat s místními aktéry a zapojení veřejnosti (65,7 % respondentů). Třetím nejdůležitějším vnitřním faktorem, který ovlivňuje činnost jednotlivých organizací, je vyprofilování činností organizací oproti ostatním organizacím, které působí v území (57,1 % respondentů). V Bavorsku se často jednotlivé organizace orientují na specifické problémy/ témata, které souvisejí se zájmovým územím (např. v severním Bavorsku se jedna organizace zabývá tématem dálničního propojení mezi velkými městy, v rámci dalšího regionu je zpracováváno téma Francké moštové stezky apod.). Vyprofilování je dle našeho názoru jedním z důležitých předpokladů pro zajištění viditelnosti a lepší akceptace dané organizace

v rámci jejího zájmového území. Tím se lze mnohdy snadněji prosadit se mezi ostatními regionálními organizacemi.

Při dalším porovnání názorů českých a bavorských respondentů je zajímavý fakt, že v Bavorsku nejsou vzdělaní a kreativní pracovníci považováni za klíčový faktor úspěšnosti (17,1 % respondentů). Oproti tomu více než třetina českých organizací (38,2 % respondentů) je za faktor úspěšnosti považuje.

7.3 Strategické plány organizací a proces jejich tvorby

Existence strategických plánů

Dotazníkové šetření se další fázi zaměřovalo na to, zda zkoumané organizace mají zpracované strategické plány[19] a jaké jsou jejich zkušenosti s jejich tvorbou. Dle uvedených odpovědí na otázku *"Má Váš region zpracovaný strategický rozvojový plán?"* má naprostá většina českých organizací regionálního managementu zpracovaný strategický plán (93,6 % respondentů). V tabulce 10 lze pozorovat, že místní akční skupiny mají častěji zpracovaný strategický plán (98,6 %), než dobrovolné svazky obcí.

Tabulka 10: Počet organizací se zpracovaným strategickým plánem v %

	Česká republika	**Bavorsko**
	Místní akční skupiny	Místní akční skupiny
Ano	98,6	100,0
Ne	1,4	0,0
	Dobrovolné svazky obcí	Regionální managementy
Ano	87,3	100,0
Ne	12,7	0,0

Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

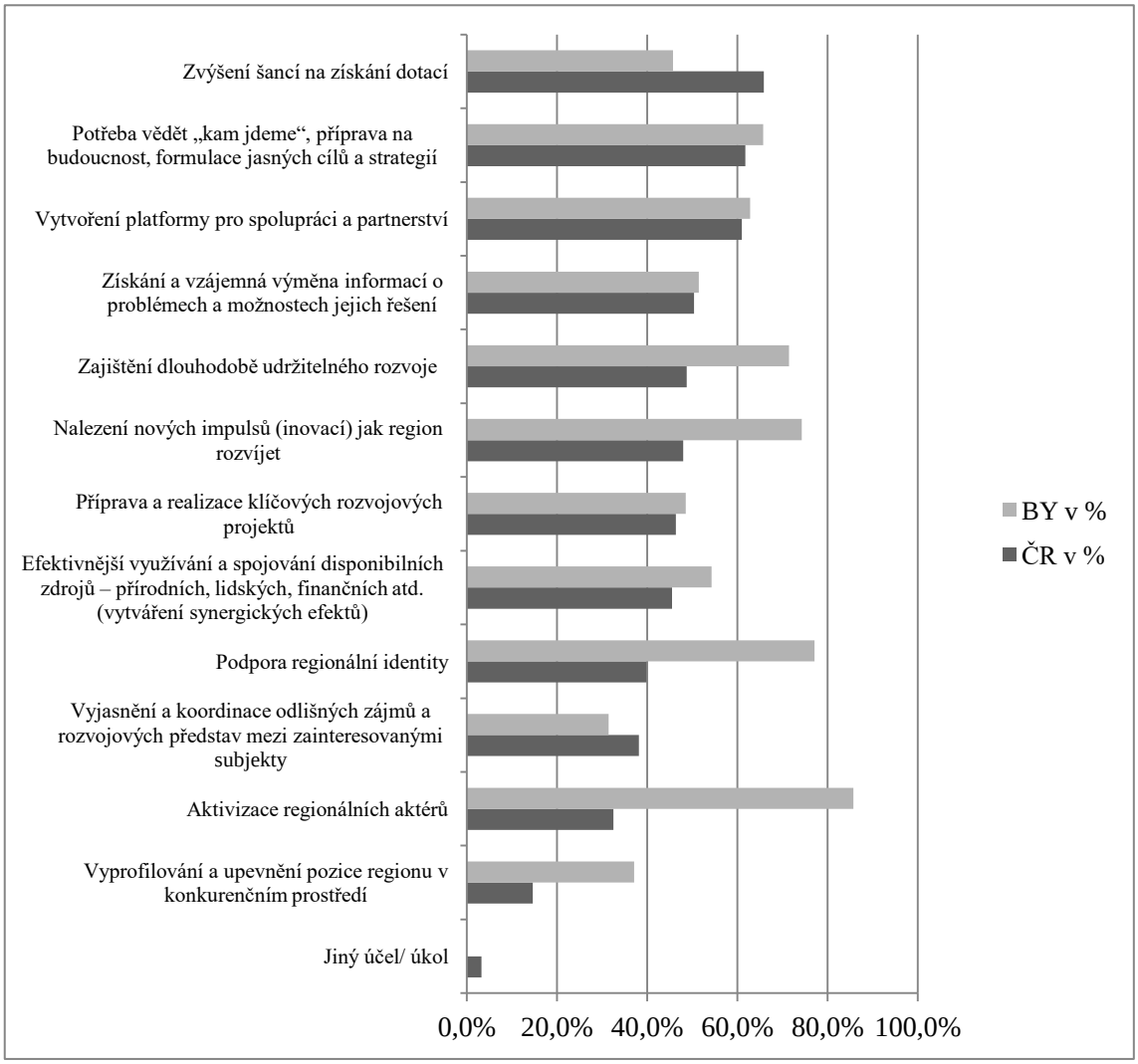
V Bavorsku je situace ohledně pořizování strategických zcela jasná. Zde má zpracovaný strategický plán každá organizace, která se zapojila do našeho výzkumu. Tento výsledek zcela jistě podtrhuje fakt, že Německo, resp. Bavorsko je vyspělou zemí v oblasti prostorového a územního plánování.

[19] Pod pojmem strategický plán jsou pro účely výzkumu myšleny všechny druhy společných strategických dokumentů jednotlivých organizací regionálního managementu (např. regionální koncepce rozvoje, rozvojová strategie apod.).

Hlavní účel strategického plánování obcí, měst a regionů

Výzkum ukázal, že k nejvýznamnějším motivům, proč v ČR strategicky plánovat, je vidina zvýšení šancí na získání dotací (viz obr. 34). Takto se vyjádřilo 65,9 % respondentů. Druhým nejdůležitějším účelem se ukázala být potřeba organizací vědět, kam směřují (61,8 % respondentů). To znamená, že potřebují mít jasně formulované cíle a strategii, aby byly lépe připraveny na budoucí výzvy. Jako třetí účel uvedlo 61,0 % dotazovaných vytvoření platformy pro společné řešení problémů (platforma pro spolupráci a partnerství).

Obrázek 34: Hlavní účely strategického plánování. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Na bavorské straně je jako hlavní účel strategického plánování vnímána aktivizace regionálních aktérů, tedy zapojení regionálních zástupců do plánovacího procesu. Tento

názor vyjádřilo 85,7 % bavorských zástupců. Na druhém místě byl nejčastěji kladen důraz na podporu regionální identity (77,1 % respondentů), což souvisí s již uvedenou potřebou vyprofilování činností jednotlivých regionů. Více než dvě třetiny dotazovaných dále uvedly, že k významný důvodům patří nalezení nových impulsů, jak region rozvíjet (74,3 %), a také zajištění udržitelného rozvoje (71,4 %).

Při srovnání postojů českých a bavorských zástupců je na tomto místě nutné uvést, že se jedná zřejmé o nejvýznamnější rozdíly v odpovědích v rámci celého výzkumu. Zatímco české regiony vnímají strategické plánování, jako nezbytnou podmínku k tomu, aby získaly dodatečné finanční zdroje (např. dotační prostředky ze strukturální fondů EU), tak jen necelá polovina bavorských respondentů uvedla tento důvod. Bavorské regiony se zaměřují naopak na aktivizaci místních aktérů a podporu regionální identity. Tyto důvody jsou nejen v Bavorsku, ale i ve většině západních zemích, vnímány jako důležitý úkol strategického plánování. V ČR se těmto oblastem však nevěnuje taková pozornost, zejména v u dobrovolných svazků obcí, kde se tak vyjádřila necelá pětina zástupců. To ukazuje zřejmě na skutečnost, že tyto organizace se potýkají s nedostatkem zdrojů, jak finančních, tak i personálních, a věnují se pouze základním činnostem, aby zajistily svůj chod bez většího důrazu na strategické myšlení, inovativnost řešených problémů či zapojování regionálních aktérů.

Využívání externích poradenských služeb

Podle vyjádření českých respondentů (v průměru 58,1 %) více jak každá druhá organizace využívá při tvorbě strategických plánů služeb externích poradců.

Tabulka 11: Využívání služeb externích poradců. Odpovědi v %.

	Česká republika	**Bavorsko**
	Místní akční skupiny	Místní akční skupiny
Ano	58,6 %	76,0 %
Ne	41,4 %	24,0 %
	Dobrovolné svazky obcí	Regionální managementy
Ano	57,4 %	60,0 %
Ne	42,6 %	40,0 %

Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

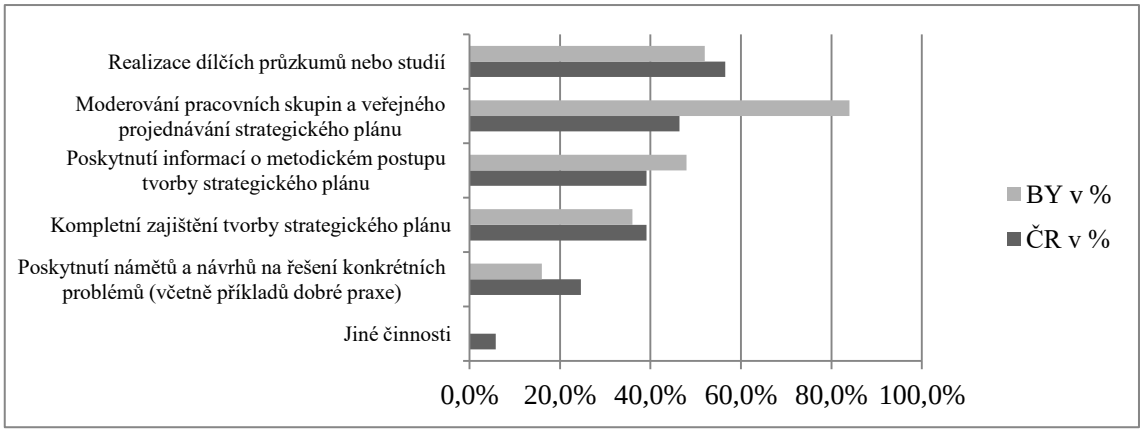
V Bavorsku zapojuje externí poradce do tvorby strategických plánu dokonce více než dvě třetiny regionů a měst (71,4 %). Konkrétní postoje zkoumaných organizací jsou uvedeny v tabulce 11.

Úkoly a činnosti externích poradců

K hlavním úkolům a činnostem externích poradců podle názoru českých respondentů patří realizace dílčích průzkumů nebo studií (56,5 %) a moderování pracovních skupin (46,4 %). Více jak třetina organizací si nechává zajistit kompletní zpracování strategického plánu (39,1 %), přičemž více než tři čtvrtiny dobrovolných svazků obcí (76,7 %) vnímají tuto službu externích poradců jako nejdůležitější. Pouze 10,3 % místních akčních skupin si nechává zpracovat strategický plán tzv. "na klíč".

Z bavorských odpovědí (viz obr. 35) lze vypozorovat, že zde jsou externí poradci využíváni zejména k moderování pracovních skupin a k veřejnému projednávání navrhovaného strategického plánu. Takto se vyjádřilo 84,0 % bavorských zástupců.

Obrázek 35: Úkoly a činnosti externích poradců. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Dále jsou v Bavorsku externě zajišťovány dílčí průzkumy či studie (52,0 % případů), a nebo jsou organizacím poskytovány informace o metodickém postupu při tvorbě strategických dokumentů (strategií, plánů, koncepcí apod.).

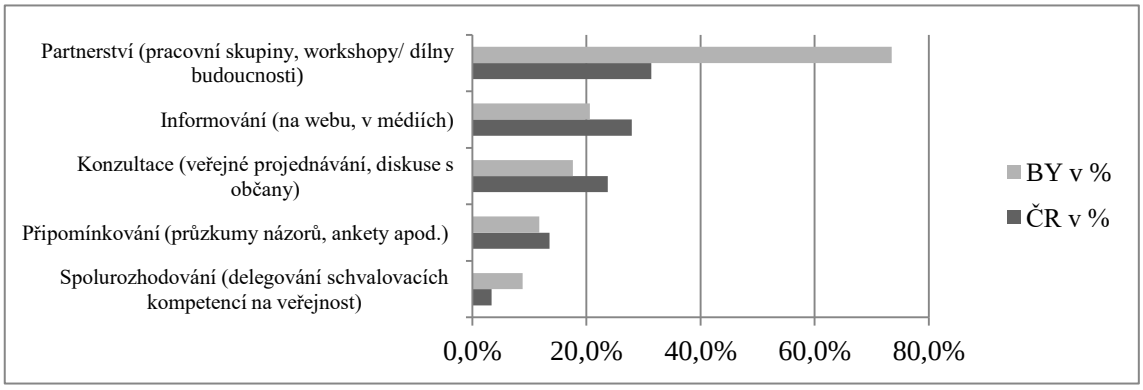
Stupeň zapojení veřejnosti do tvorby strategického plánu

Tvorby strategických plánů se zpravidla účastní velké množství lidí. V souvislosti s participací osob na tvorbě strategických plánů, byla respondentům položena otázka týkající se stupně zapojení veřejnosti (viz obr. 36). Zda se jedná o participaci pasivní (např. informování veřejnosti o zpracování strategického plánu daného regionu na

webových stránkách), nebo zda jde o některou z aktivních forem od připomínkování, přes partnerství až ke spolurozhodování.

Nejčastější formou participace veřejnosti na tvorbě strategických plánů bylo českými respondenty uvedeno partnerství (31,4 %), což znamená zapojení (odborné) veřejnosti do pracovních skupin či workshopů. Dále je veřejnost pasivně informována prostřednictvím webu (28,0 %) a třetí nejvíce uvedenou formou bylo zapojení do veřejného projednání (konzultací) a diskuse s občany.

Obrázek 36: Stupeň zapojení veřejnosti. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

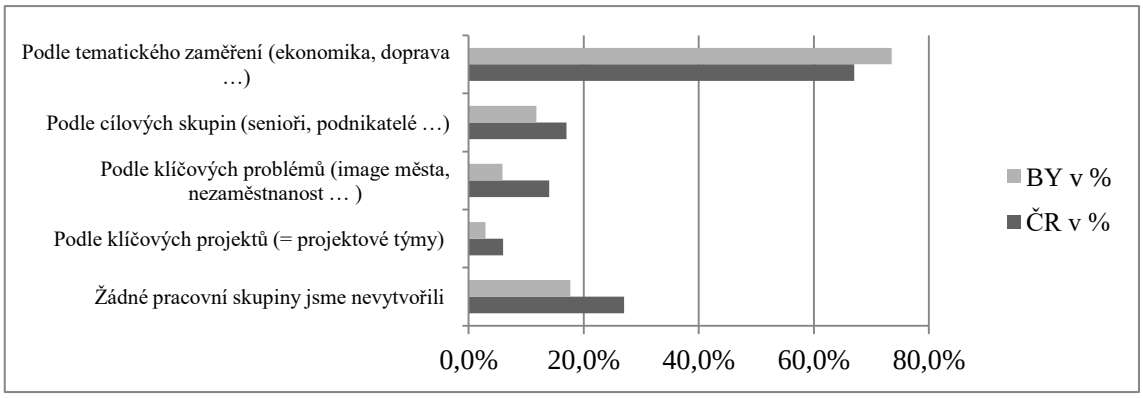
Při pohledu do bavorských regionů lze na první pohled vidět, že bavorské organizace kladnou velký důraz na aktivní zapojování veřejnosti do tvorby strategického plánu. Skoro tři čtvrtiny organizací (73,5 %) zapojuje veřejnost formou partnerství. Výsledky z jednotlivých zasedáních pracovních skupin jsou v Bavorsku zpravidla zohledňovány při zpracování strategického plánu, čímž se pracovní skupiny přímo podílejí na jeho znění.

Z výše uvedeného lze jasně odvodit, že bavorské organizace dávají přednost aktivnímu způsobu zapojování veřejnosti, a to zejména formou pracovních skupin. Nicméně ani v ČR, ani v Bavorsku není považováno za klíčové, aby se na veřejnost delegovaly schvalovací kompetence.

Co se týče počtu zapojených osob do tvorby strategického plánu, tak z výzkumu vyplývá, že v Bavorsku je průměrně zapojeno třikrát více osob (cca 221 osob) než v ČR (cca 68 osob). Do celkového počtu zapojených aktérů měli respondenti zahrnout následující skupiny: členové řídícího výboru, členové pracovních skupiny a zpracovatelé strategického plánu.

Jak provedený výzkum ukázal, nejčastější formou participace veřejnosti je aktivní forma prostřednictvím pracovních skupin. Vytváření pracovních skupin je dnes zcela běžnou praxí. Pouze necelá třetina (27,0 %) českých zkoumaných organizací uvedla, že žádné pracovní skupiny nevytvářela. Podobné je to i v Bavorsku, kde pouze necelá pětina (17,6 %) organizací nevytváří pracovní skupiny. Pracovní skupiny jsou na obou stranách hranice vytvářeny v převážné většině podle tematického zaměření (např. ekonomika, doprava, cestovní ruch, vzdělávání, výzkum a inovace, životní prostředí, klastry apod.). Jak ukazuje obrázek 37, ostatní formy vytváření pracovních skupin např. dle cílových skupin, dle klíčových problémů či projektů, jsou v praxi využívány méně často.

Obrázek 37: Kritéria pro vytváření pracovních skupin. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Dle uvedených odpovědí, se při vytváření strategického plánu v ČR vytváří v průměru tři pracovní skupiny, v Bavorsku je průměr vytvořených pracovních skupin pět.

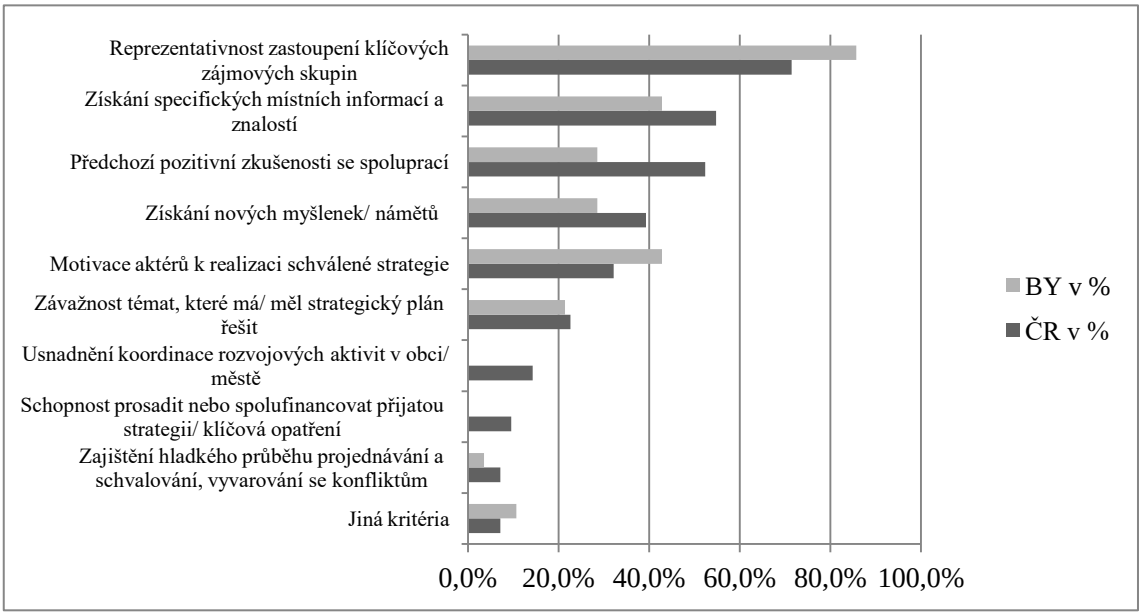
Principy výběru členů pracovních skupin

Výběr členů pracovních skupin je velmi důležitý faktor, neboť ovlivňuje legitimitu a kvalitu strategického plánu. Dotazníkové šetření prokázalo, že těmto otázkám je v praxi věnována dostatečná pozornost.

V ČR je nejdůležitějším principem při výběru členů pracovních skupin reprezentativnost zastoupení klíčových zájmových skupin, tedy občanů, podnikatelů, neziskových organizací atd. Takto vybírá členy pracovních skupin 71,4 % dotazovaných organizací (viz obr. 38). K dalším významným principům patří získávání specifických místních informací a znalostí (54,8 %), předchozí pozitivní zkušenosti se spoluprací

(52,4 %) a více než třetina respondentů (39,3 %) spatřuje výhodu v získání nových myšlenek/ námětů.

Obrázek 38: Kritéria pro výběr členů pracovních skupin. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

V Bavorsku patří k nejdůležitějším principům výběru členů pracovních skupin rovněž reprezentativnost zastoupení klíčových zájmových skupin (85,7 % respondentů). Za další významné principy bavorští respondenti označili získávání specifických místních informací a znalostí (42,9 %) a motivaci aktérů k realizaci schválené strategie (rovněž 42,9 %). To, že bavorské regiony vnímají motivování jako důležitý princip, ukazuje na to, že bavorské regiony vnímají strategické plánování také jako politický proces, který je založen na rozdílných zájmech, potřebách a konfliktech. Dobrá motivace je pak jakýmsi vodítkem k tomu, aby se různé zájmové skupiny ztotožnili se strategickým plánem a jeho následnou realizací.

Výzkum zároveň ukázal, že principy, o nichž se často hovoří v kontextu větší akčnosti (akceschopnosti) strategického plánovaní (zaměřeného na realizaci a výsledky) jsou v české i v bavorské praxi relativně málo využívaný. Jednaá se zejména o výběr takových účastníků pracovních skupin, kteří usnadní koordinaci rozvojových aktivit v daném regionu (zde se jedná např. o zástupce krajských úřadů při tvorbě strategických plánů měst), zajistí hladký průběh projednávaní/ schvalování a nebo zvýší prosaditelnost/ realizovatelnost a financování přijatého strategického plánu.

Hodnocení průběhu zpracování a schvalování strategického plánu

Na základě analýzy řady strategických plánů obcí a měst, které si jsou často velmi podobné, se někteří analytici domnívají, že strategické plány jsou v ČR často vytvářeny velmi formálně, byrokraticky a že větší pozornost je věnována formě a menší obsahu. Proto byla v rámci výzkumu položena respondentům otázka, jak oni sami vnímají proces tvorby a schvalování strategických plánů.

Dle výsledků viditelných na obrázku 39, čeští respondenti nejvíce uváděli, že v rámci přípravy strategického plánu byl zapojen dostatečný počet regionálních aktérů (58,8 % respondentů) a přibližně polovina z nich (51,0 %) se shoduje na tom, že strategický plán se podařilo relativně rychle navrhnout a schválit.

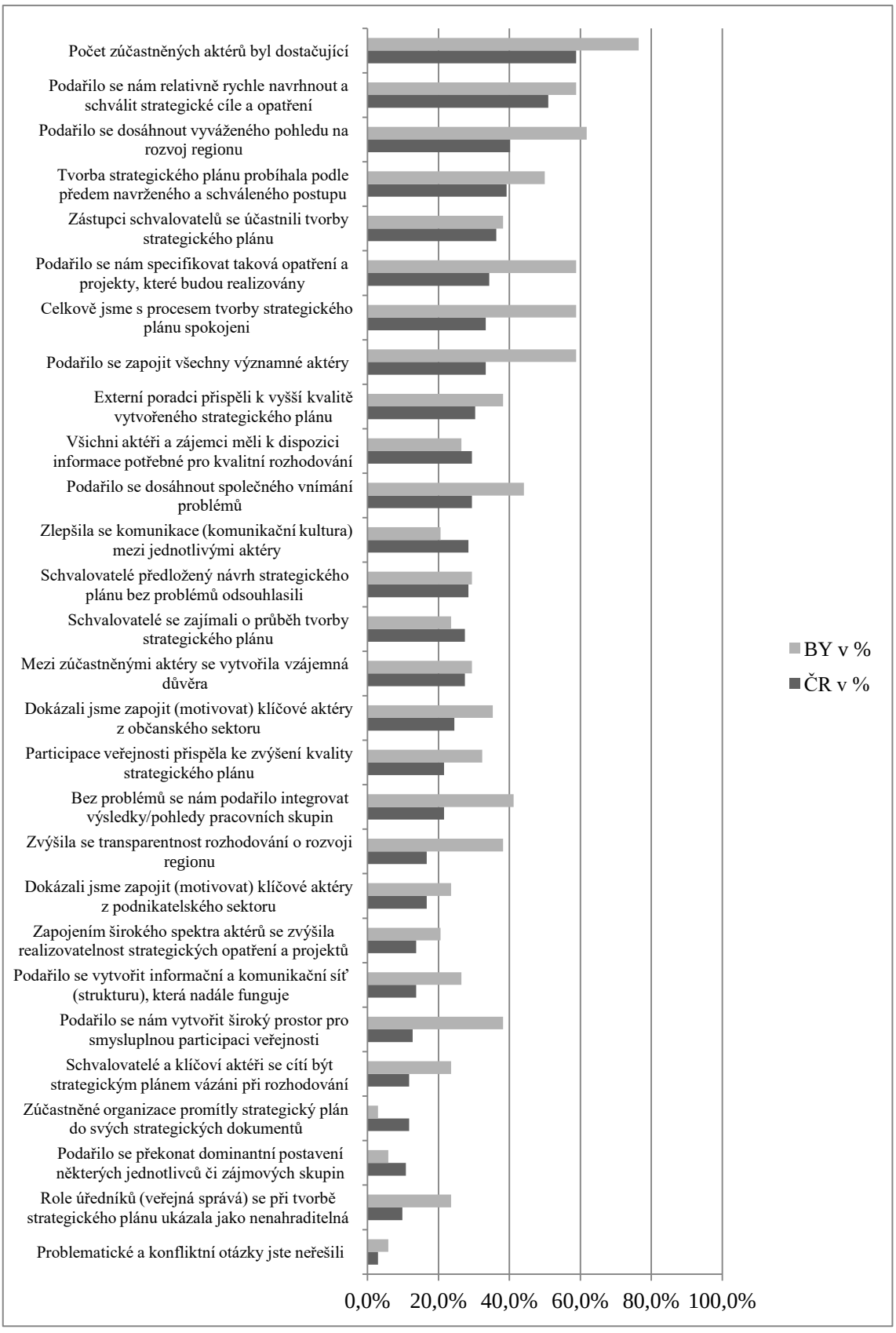
Naopak nejméně českých zástupců uvedlo, že problematická a konfliktní témata vůbec neřešili (2,9 %) a dále pouze 9,8 % respondentů je toho názoru, že role úředníků (zástupců veřejné správy) je při tvorbě strategického plánu nenahraditelná.

Dle zkušeností bavorských organizací se do tvorby strategického plánu zapojuje rovněž dostatečný počet regionálních aktérů (76,5 % respondentů), a tím se podařilo získat vyvážený pohled na region (61,8 %).

Naopak pouze 2,9 % bavorských zástupců uvedlo, že zúčastněné organizace promítly strategický plán do svých strategických dokumentů. Dále velmi malé množství respondentů si myslí, že se podařilo překonat dominantní postavení některých jednotlivců či zájmových skupin (5,9 %). Stejný počet organizací zároveň uvedlo, že se neřešily problematické a konfliktní otázky.

V česko-bavorském srovnání lze shrnout, že bavorským organizacím se ve větší míře podařilo provést přesnou specifikaci opatření a projektů, které mají být realizovány. Dále jsou bavorští zástupci celkově spokojenější s procesem tvorby strategického plánu, a to samozřejmě i díky tomu, že se jim ve větším měřítku daří zapojovat všechny významné aktéry z daného zájmového území.

Obrázek 39: Hodnocení průběhu tvorby strategického plánu. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Další aspekt, který vyšel najevo již v předchozích otázkách, který je v Bavorsku vnímán pozitivněji, je fakt, že výsledky/ pohledy z jednání pracovních skupin se podařilo bez problémů integrovat do strategických plánů a že se daří vytvářet dostatečně široký prostor pro smysluplnou participaci veřejnosti. To dle našeho názorů souvisí i s motivací zainteresovaných aktérů, aby se aktivně účastnili tvorby strategického plánu. To se v podmínkách ČR děje spíše v menší míře.

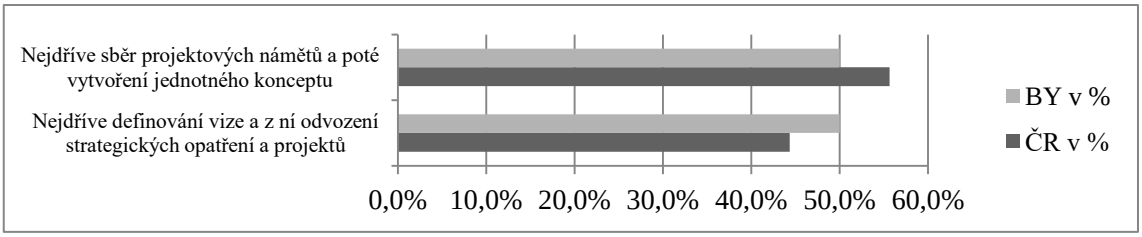
Obecný postup tvorby strategických plánů

Provedený výstup ukázal, že při tvorbě strategických plánů organizací regionálního managementu se postupuje oběma následujícími způsoby:

- Nejdříve definovat vizi a z ní odvodit strategické opatření a projekty;
- Nejdříve sběr projektových námětů a poté vytvoření jednotného konceptu.

První způsob, tedy nejdříve definovat vizi a zní odvodit strategické opatření a projekty k realizaci, aplikuje v ČR 44,3 % dotazovaných organizací (viz obr. 40). To znamená, že české organizace volí ve větší míře (55,7 %) postup formou tzv. logického inkrementalismu, tedy nejdříve definují klíčové projekty a ty se poté snaží zapracovat do strategického plánu.

Obrázek 40: Obecný postup při tvorbě strategického plánu. Odpovědi v %.



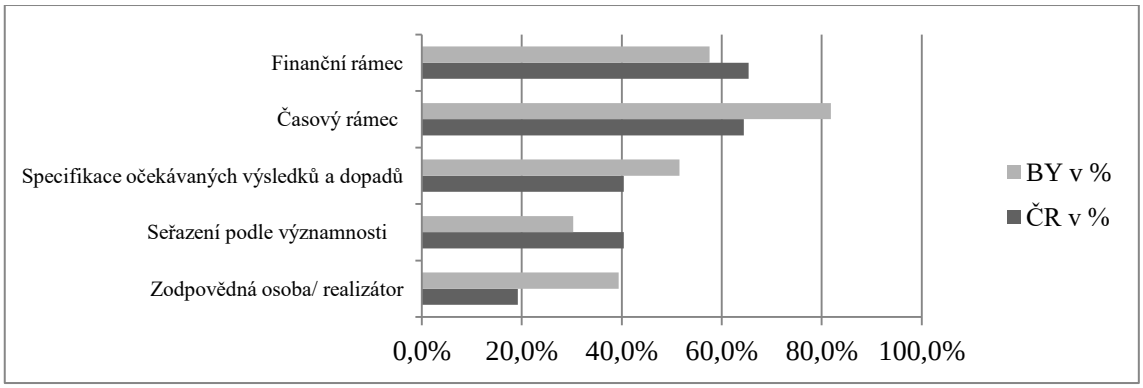
Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

V Bavorsku není upřednostňován žádný z obou výše uvedených postupů tvorby strategického plánu. K oběma způsobům se shodně hlásí 50,0 % respondentů.

Výsledky výzkumu dále naznačily (viz obr. 41), že stále není samozřejmostí, že by strategické plány v ČR obsahovaly náležitou specifikaci rozvojových opatření a projektů. Přibližně dvě třetiny českých organizací specifikuje ve svých strategických plánech finanční (65,4 % respondentů) a časový (64,4 %) rámec navržených opatření. Méně než polovina (40,4 %) dotazovaných shodně uvedla, že seřazují opatření dle důležitosti a specifikují očekávané výsledky a dopady (nastavení hodnoticích

a evaluačních kritérií). Pouze jedna pětina (19,2 %) organizací určuje osobu, která bude zodpovědná za realizaci definovaných opatření a projektů.

Obrázek 41: Opatření a projekty ve strategických plánech. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

V Bavorsku má 81,8 % strategických plánů zkoumaných organizací jasně stanovený časový rámec pro realizaci navržených opatření. Více než polovina z nich (57,6 %) má stanovený finanční rámec, který obsahuje odhad nákladů a způsob financování. Přibližně polovina (51,5 %) respondentů uvedla, že se zabývá specifikací hodnoticích a evaluačních kritérií a přibližně 40 % stanovuje zároveň zodpovědnou osobu pro realizaci navržených opatření.

Právě stanovení zodpovědné osoby (realizátora) a časového rámce patří k největším rozdílům mezi českou a bavorskou stranou.

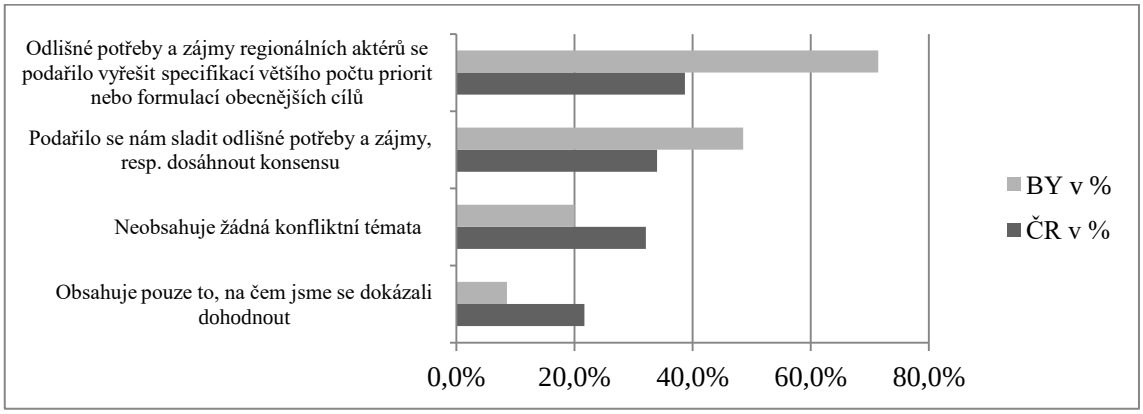
Výsledky plánovacího procesu

Odpovědi na otázku *"Jak hodnotíte výsledek plánovacího procesu, to znamená kvalitu vytvořeného strategického plánu pro Váš region?"* poukazují na to, že strategické plány vytvářené v ČR nelze považovat za příliš kvalitní. Přibližně jedné třetině českých organizací (38,7 %) se daří vyřešit odlišné potřeby a zájmy regionálních aktérů tím, že definují větší počet priorit a formulují obecnější cíle. Tento přístup k vytváření strategických plánů však v praxi snižuje jejich akceschopnost. Z výzkumu rovněž vyplývá, že českým regionům se méně daří dosáhnout konsensu, tzn. sladit odlišné potřeby a zájmy a dále mají problémy s řešením konfliktních témat.

V Bavorsku se odlišné potřeby a zájmy regionálních aktérů daří v 71,4 % případů vyřešit tím, že se specifikuje větší množství priorit, anebo se formulují obecnější cíle. Na základě zkušeností s bavorským prostředím lze konstatovat, že tento výsledek

neznamená, že by plány byly hůře realizovatelné, ale spíše se jedná o bavorskou mentalitu, resp. bavorský přístup k řešení, který raději volí obecněji formulované cíle, avšak za předpokladu toho, že stanovené cíle a opatření budou v praxi realizovány. Strategické plány bývají v Bavorsku pravidelně aktualizovány a doplňovány o krátkodobější akční plán, což jsou předpoklady pro jeho úspěšnou realizaci.

Obrázek 42: Hodnocení výsledku plánovacího procesu. Odpovědi v %.

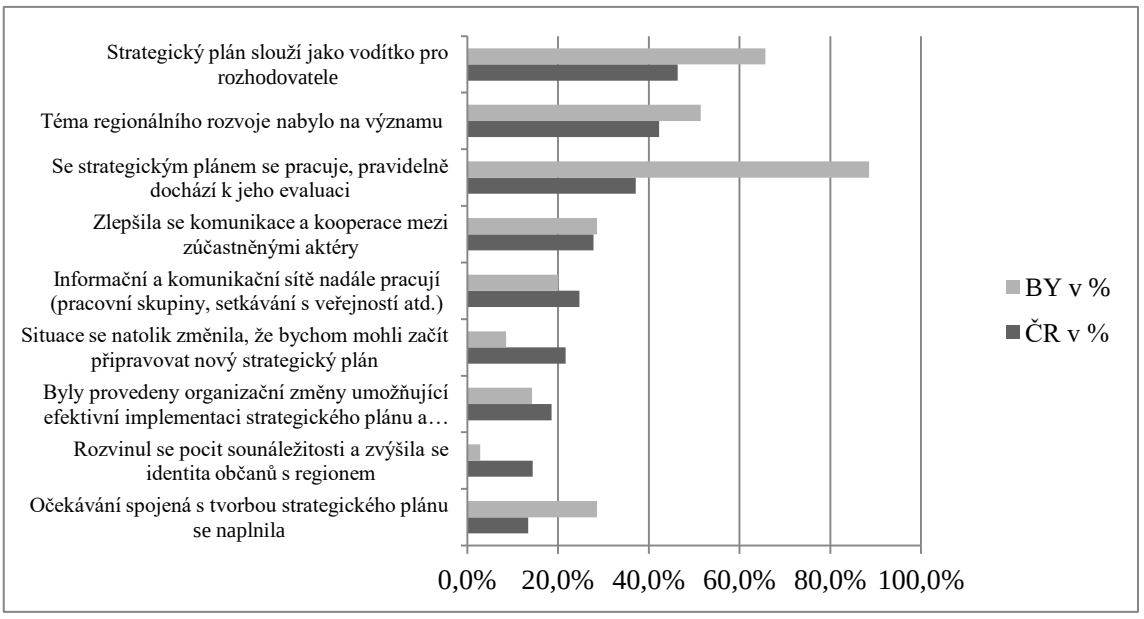


Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

V porovnání českých a bavorských postojů lze najít odlišnost i v tom, že velmi málo (8,6 %) bavorských strategických plánů obsahuje pouze to, na čem se aktéři účastnící se tvorby strategického plánu dokázali dohodnout. V ČR je to více než jedna pětina (21,7 %) případů.

Po schválení strategického plánu (viz obr. 43) s ním nadále pracuje (podle výsledků dotazníkového šetření) necelá polovina českých (46,4 %) zkoumaných organizací, pro něž je vodítkem pro rozhodovatele. Téma rozvoje daného regionu v důsledku vytvoření strategického plánu nabylo na významu ve 42,3 % regionech. Přibližně třetina (37,1 %) dotazovaných uvedla, že se strategickým plánem dále pracuje, čímž se zároveň zlepšila komunikace a spolupráce mezi zúčastněními aktéry (27,8 %) a informační a komunikační sítě spolupracují i po schválení strategického plánu (24,7 %). Při pohledu na četnost těchto odpovědí však nelze považovat tuto situaci u českých organizací za uspokojivou, spíše naopak. To podtrhuje rovněž i názor celkem 13,4 % českých zástupců, který říká, že očekávání spojená s tvorbou strategického plánu se naplnila.

Obrázek 43: Situace po schválení strategického plánu. Odpovědi v %.



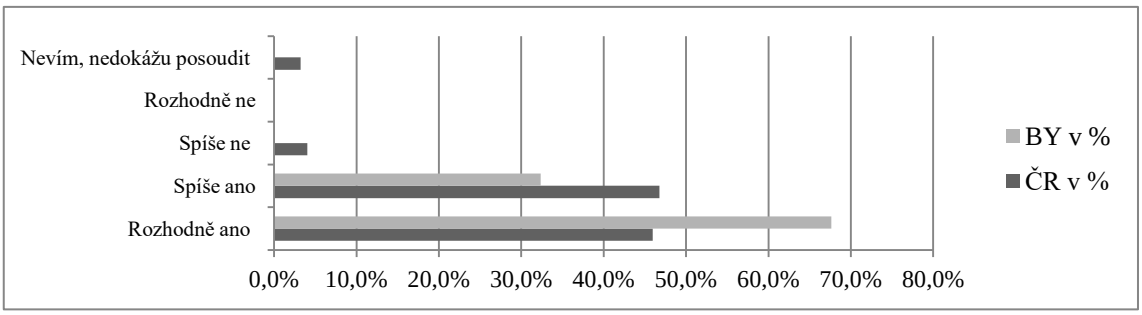
Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

V bavorském prostředí vypadá situace po schválení strategického plánu poměrně odlišně. Téměř 90,0 % organizací zapojených do našeho výzkumu konstatovalo, že se strategickým plánem pracují a dochází k jeho pravidelné evaluaci. Strategický plán i v Bavorsku slouží z velké míry jako vodítko pro rozhodovatele (65,7 % respondentů). V porovnání českých a bavorských zástupců lze obecně říci, že přibližně dvojnásobnému počtu bavorských organizací se splnila očekávání, která si od schválení strategického plánu slibovala.

7.4 Obecné postoje ke strategickému plánování a jeho smysluplnosti

Další otázky v rámci dotazníkového šetření byly zaměřeny na obecné postoje ke strategickému plánování z pohledu regionálních zástupců. Naprostá většina českých respondentů (92,7 %) se shoduje na tom, že je důležité, aby regiony strategicky plánovaly. V Bavorsku tento postoj zastávali všichni dotazovaní zástupci, přičemž zde existuje více těch (67,6 %), kteří se domnívají, regiony by měly "rozhodně" strategicky plánovat (viz obr. 44).

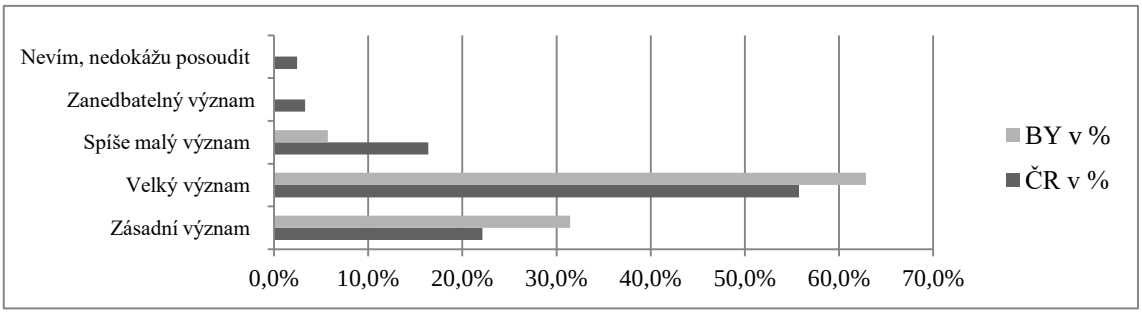
Obrázek 44: Otázka důležitosti strategického plánování regionů. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Více jak polovina českých respondentů (55,7 %) přikládá strategickému plánování regionů velký význam a 22,1 % z nich dokonce význam zásadní. Bavorské regiony vnímají význam strategického plánování ještě zásadněji, než regiony české, u kterých existuje (i když v malé míře) názor, že strategické plánování má spíše malý přínos pro místní a regionální rozvoj.

Obrázek 45: Význam strategického plánování. Odpovědi v %.



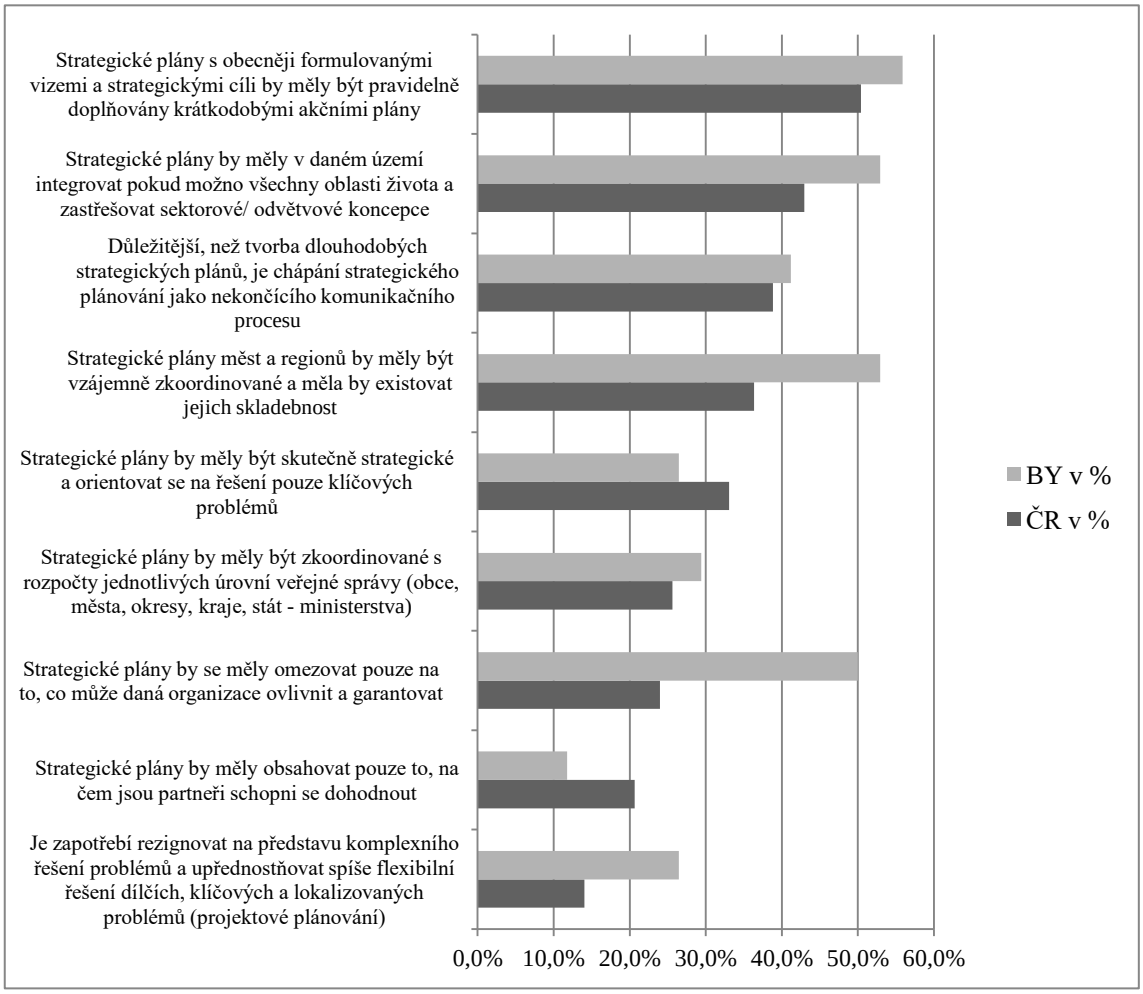
Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

V teorii i v praxi existují různé plánovací formy a postupy, ale neexistuje žádný optimální způsob, který by říkal, jak plánovat. Proto se další otázka dotazníku zaměřovala na názory regionálních aktérů v této souvislosti (viz obr. 46).

Přibližně polovina českých zástupců (50,4 %) se shodla na tom, že strategické plány s obecně formulovanými vizemi a cíli by měly být pravidelně doplňovány krátkodobějšími (několikaletými) akčními plány, které by odpovídali např. volebním obdobím. Druhý z hlediska četnosti nejvýznamnější názor (43,0 % respondentů) se týká toho, že strategické plány by v daném zájmovém území měly integrovat pokud možno všechny oblasti života a zastřešovat sektorové/ odvětvové koncepce (tzv. komplexní plánování). Forma komplexního plánování znamená tradiční představu o strategickém

plánování, avšak dle současných výzkumů této problematiky je tato forma v praxi těžko realizovatelná.

Obrázek 46: Názory respondentů na strategické plánování. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Přibližně třetina českých regionů vnímá to, že strategické plány měst a regionů by měly být vzájemně zkoordinované a že důležitější, než tvorba strategických plánů, je potřeba chápat strategické plánování jako nekončící komunikační proces. Což ve výsledku znamená, že důležitější, než tvorba strategických dlouhodobých plánů, je pravidelná komunikace mezi zúčastněnými aktéry. I když přibližně jedna třetina respondentů se domnívá (33,1 %), že strategické plány by měly být skutečně strategické a měly by se zaměřovat pouze na řešení klíčových problémů, zastává pouze 14,0 % ten názor, aby se rezignovalo na již zmíněnou komplexní formu plánování a aby se plánování zaměřilo spíše na flexibilní řešení dílčích, klíčových problémů (projektové plánování).

Na bavorské straně výzkum ukázal, že i bavorské regiony (55,9 % respondentů) nejvíce zastávají názor, že strategické plány by měly mít obecněji formulované vize a cíle, přičemž by mělo docházet k jejich pravidelným evaluacím. Jak však odhalil náš výzkum, k těmto evaluacím v Bavorsku opravdu dochází, a to mnohem více, než v České republice. Dále se více jak polovina bavorských zástupců (52,9 %) přiklání k tomu názoru, že by strategické plány v daném zájmovém území měly integrovat pokud možno všechny oblasti života a zastřešovat sektorové/ odvětvové koncepce a měly by být mezi sebou zkoordinované. Zároveň se přesně polovina dotazovaných organizací shodla na tom, že strategické plány by se měly omezovat pouze na to, co může daná organizace ovlivnit a garantovat.

Při porovnání českých a bavorských názorů lze na první pohled spatřit jejich rozdílnost. Z odpovědí lze vyčíst patrnou snahu bavorských regionů více řešit konfliktní témata a zároveň i větší ochotu rezignovat na komplexní plánovací proces a věnovat se spíše flexibilnější (projektové) formě plánování. Bavorské regiony kladou větší důraz na to, aby strategické plány byly zkoordinované s ostatními strategickými dokumenty regionů a měst, přičemž je vhodné, aby se ve strategických plánech objevovala především ta opatření, která je daná organizace schopna sama ovlivnit a realizovat.

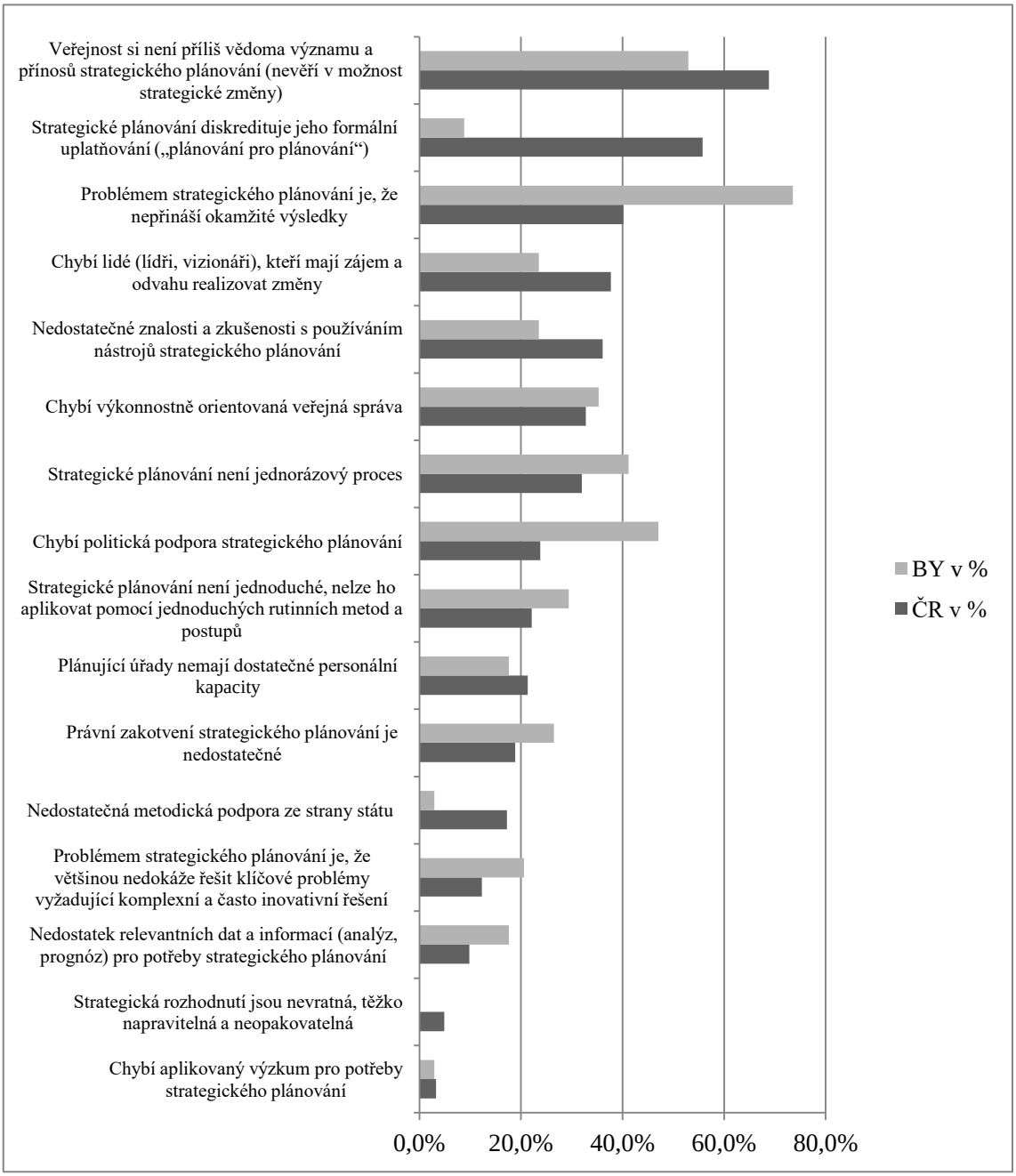
Na základě studia zahraniční literatury a zkušeností se strategickým plánování obcí, měst a regionů lze označit pozici strategického plánování nejen v České republice, ale i v zahraničí za ne příliš silnou a lze v jistém slova smyslu hovořit o krizi významnosti strategického plánování. Z toho důvodu byla respondentům položena otázka, kde obecně vidí problémy strategického plánování obcí, měst a regionů.

V České republice je pro 68,9 % dotazovaných (viz obr. 47) největším problémem strategického plánování obcí, měst a regionů ta skutečnost, že veřejnost si není příliš vědoma významu a přínosů strategického plánování, protože nevěří tomu, že by mohlo dojít ke strategické změně. Druhým největším problémem podle 55,7 % českých organizací je to, že strategické plánování diskredituje jeho formální uplatňování (je vytvářeno tzv. "plánování pro plánování").

Celkem 30–40 % respondentů je mj. toho názoru, že chybí lidé (lídři, vizionáři), kteří mají odvahu realizovat změny (37,7 %), chybí dostatečné znalosti a zkušenosti s nástroji strategického plánování (36,1 %), anebo že chybí výkonnostně orientovaná

veřejná správa, která by kladla důraz na efektivitu, hospodárnost, dovedla by komunikovat, organizovat atd. (32,8 %).

Obrázek 47: Problémy strategického plánování. Odpovědi v %.



Zdroj: vlastní zjištění, červenec 2017 – dotazníkové šetření českých (N = 125) a bavorských (N = 35) organizací regionálního managementu

Na druhou stranu je potěšující fakt, že významná část dotazovaných (22,1 %) si uvědomuje, že strategické plánovaní není jednoduchou záležitostí a nelze ho aplikovat pomocí jednoduchých rutinních postupů, a přiznání, že problémem strategického plánování je to, že nepřináší okamžité výsledky (40,2 %).

Na bavorské straně je bavorskými respondenty za největší problém strategického plánování považováno to, že nejsou vidět okamžité výsledky. Tento názor vyjádřilo celkem 73,5 % dotazovaných osob. Přibližně polovina z nich se rovněž domnívá, že veřejnosti není příliš znám význam a přínos strategického plánování (52,9 %) a že chybí ještě větší politická podpora strategického plánování (47,1 %), než jaká byla doposud. Poměrně velké množství bavorských organizací si myslí, že strategické plánování není jednorázový proces a v praxi často nejsou vytvořeny předpoklady pro jeho permanentní uplatňování.

Naopak velmi malé množství bavorských respondentů (8,8 %) souhlasilo s výrokem, že strategické plánování diskredituje jeho formální uplatňování. Tento názor se nejvíce odlišoval od názoru českých respondentů. V Bavorsku se regiony setkávají s lepší metodickou podporou ze strany státu. S tím, že by metodická podpora byla v Bavorsku nedostatečná, souhlasilo pouze 2,9 % respondentů. V ČR si toto však myslí přibližně pětina organizací (17,2 %).

8 KRITICKÉ SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH PROBLÉMŮ REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU V ČR

Následující kapitola obsahuje kritické shrnutí výsledků empirického výzkumu z pohledu českých organizací regionálního managementu, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu zároveň odpovídají výzkumnou otázku *"Jaké jsou klíčové problémy organizací regionálního managementu v České republice?"*, která byla definována na začátku disertační práce.

Oblasti působnosti organizací regionálního managementu

Z provedeného empirického výzkumu vyplývá, že k pěti nejvýznamnějším oblastem působnosti (oblasti, kterými se jednotlivé organizace zabývají) organizací regionálního managementu patří (seřazeno dle důležitosti): 1. strategické plánování, 2. podpora cestovního ruchu, 3. dotační management, 4. zlepšení image regionu a 5. základní školství a předškolní výchova. Jak ukazují zahraniční (v našem případě především bavorské) zkušenosti, tak organizace regionálního managementu by se měly více zabývat tématy ekonomického rozvoje v rámci svých regionů: tzn. podporou lokální/ regionální ekonomiky, podporou tvorby klastrů, vytvářením sítí nebo problematikou demografických změn – odchod mladých lidí z periferních oblastí, řešení jejich problémů. Samozřejmě, že každý region je specifický, proto nelze striktně vymezit konkrétní úkoly, kterými by se měly jednotlivé organizace zabývat. Jedná se především o otázku profilace daných regionů. S vyprofilováním regionů se však v podmínkách ČR lze setkat v menší míře a lze ji označit za problém českého regionálního managementu.

Financování organizací regionálního managementu

Průměrné příjmy českých organizací v roce 2016 činily 2,08 mil. Kč, přičemž existovaly mezi jednotlivými organizacemi značné rozdíly (příjmy se pohybovaly v rozmezí od 10 tisíc Kč do 10 miliónů Kč). Zkoumané organizace získaly v průměru 25 % svých příjmů z výběru členských příspěvků, přičemž více závislé na členských příspěvcích jsou dobrovolné svazky obcí. Tato skutečnost souvisí především s tím, že místní akční skupiny mají lepší finanční zabezpečení (mj. zde se jedná zejména o prostředky z programu LEADER). I když převažuje mezi zástupci českých organizací

spokojenost se způsobem financování, poměrně často se vyskytují hlasy, které vyjadřují následující problémy s financováním:

- Neexistuje dostatečná systematická finanční podpora ze strany státu či kraje (pokud vypadne určitý zdroj financování, organizace pokryjí z členských příspěvků pouze jejich vlastní chod a nemají prostředky na další tvůrčí činnost);
- Chybí finanční prostředky na vlastní zaměstnance – zaměstnanci musí být zaměstnáváni pouze na základě přidělení dotačních prostředků (zaměstnanecké poměry na dobu určitou a s omezením pracovní náplně), po ukončení projektu musí být zaměstnanci často propuštěni;
- Navyšování členských příspěvků v důsledku nedostatečné finanční podpory ze strany státu či kraje – následně dochází k odchodů členů a organizace ztrácejí z regionálního pohledu na významu;
- Vypisované dotační tituly ze strany ministerstev neodpovídají potřebám organizacím regionálního managementu; jsou vypisovány nekoncepčně (oblasti podpory jsou určovány shora, což je ve smyslu konceptu regionálního managementu zcela protichůdný přístup);
- Existuje velká prodleva mezi předložením žádosti o platbu v rámci dotovaného projektu a proplacením prostředků ze strany poskytovatele dotace;
- Dle názoru dotazovaných regionálních aktérů se zajištění financí na vlastní chod organizace a na realizaci opatření definovaných ve strategických dokumentech jeví jako jeden ze zásadních problémů vůbec.

Personální zajištění organizací regionálního managementu

Co se personálního zajištění týče, české organizace jsou vcelku spokojeny s počtem spolupracovníků, které mají k dispozici. V průměru jsou vybaveny 2,5 pracovními úvazky, přičemž místní akční skupiny (3,5 úvazku) mají k dispozici více pracovníků, než dobrovolné svazky obcí (1,5 úvazku). I když ne nevýznamná část respondentů (téměř jedna pětina) se vyjádřila, že je s počtem spolupracovníků spíše nespokojena. Tento problém se však dotýká i výše nastíněných problémů s financováním organizací regionálního managementu, kde bylo uvedeno, že chybí prostředky na financování vlastních zaměstnanců, přičemž existují organizace, které jsou přímo závislé na dotačních prostředcích, což je však z dlouhodobého hlediska neudržitelný stav.

V rámci výzkumu se několik organizací vyjádřilo, že z důvodu nejistoty financování je do neziskového sektoru obtížné hledat kvalitní spolupracovníky s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Organizace ležící na hranicích ČR uvedly jako omezující faktor omezenou nabídku kvalifikované pracovní síly. Organizace dále zmiňují, že jim chybí prostředky na další vzdělávání zaměstnanců, např. v oblasti dotačního managementu (metodická podpora pro administraci projektů).

Faktory úspěšnosti organizací regionálního managementu

Většina zástupců českých organizací je toho názoru, že spolupráce na regionální úrovni je přirozenou nutností a vnímá aktuální tlak společenských problémů, které je možné řešit pouze spoluprací.

Za zcela nejvýznamnější vnější faktor, který je alfou a omegou úspěšnosti, je podle názoru dotazovaných respondentů finanční podpora regionální spolupráce. Tento postoj potvrzuje i nespokojenost některých organizací s jejich finančním zabezpečením. Omezené finanční prostředky mají dozajista vliv na menší akceschopnost dané organizace, která se v případě nedostatku financí omezuje pouze na činnosti související s bezprostředním chodem dané organizace. Více jak polovina organizací považuje regionální spolupráci za nutnost, a zároveň dodává, že jedním z cílů k úspěchu je odpovídající metodická a poradenská podpora (metodiky, příklady dobré praxe apod.). Přibližně pětina organizací nepovažuje politickou podporu regionální spolupráce za klíčový vnější faktor úspěšnosti. Ze studia zahraniční literatury a příkladů dobré praxe je však tento faktor považován za velmi významný.

Několik zástupců z řad respondentů si však důležitost politické podpory uvědomuje a považuje ji v podmínkách České republiky za nedostatečnou. Hodně z nich se také shoduje na tom, že problematickým faktorem je nárůst byrokracie, která je na tyto organizace kladena ze strany řídících orgánu, resp. ministerstev.

Z vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěšnost činnosti dané organizace, byla nejčastěji uváděna existence společných zájmů a vzájemné důvěry, což lze obecně považovat za předpoklad pro spolupráci. Spolupráce by podle nich měla být vykonávána na základě společného strategického plánu s jasně stanovenými cíli a měl by být kladen důraz na práci s místními aktéry. Čeští zástupci si dále uvědomují, že je důležité orientovat se na řešení klíčových regionální problémů a že je potřeba mít ve svých řadách zkušené

a angažované lídry a manažery, kteří mají důvěru a disponují přesvědčovacími a organizačními schopnostmi.

Strategické plánování organizací regionálního managementu

Více jak devadesát procent českých organizací regionálního managementu má zpracovaný strategický plán (popř. strategii, koncepci apod.), jehož hlavním účelem je podle názoru českých respondentů hlavně ta skutečnost, že zpracováním strategického plánu se zvyšuje šance na získání dotačních prostředků. Z jednoho pohledu se jedná o argument, který lze v souvislosti s nedostatečným financováním pochopit. Ovšem z pohledu regionálního managementu a regionálního rozvoje by se mělo jednat spíše až o věc druhořadnou. Na základě výsledků výzkumu lze spatřit problém v chápaní smyslu, resp. nepochopení tvorby strategických plánů, neboť české regiony vnímají strategické plánování jako nezbytnou podmínku k tomu, aby získaly dodatečné finanční zdroje (např. dotační prostředky ze strukturální fondů EU). V zemích západní Evropy je možné se s tímto názorem rovněž setkat, avšak v mnohem menší míře. Při tvorbě strategického plánu je zde naopak kladen důraz na aktivizaci regionálních aktérů, podpory regionální identity a zajištění dlouhodobého udržitelného rozvoje.

Podle vyjádření českých respondentů více jak každá druhá organizace využívá při tvorbě strategických plánů služeb externích poradců. Jejich hlavní náplní práce je realizace dílčích průzkumů či studií a moderace pracovních skupin a veřejného projednávání strategického plánu. Více jak třetina českých organizací si nechává zpracovávat strategický plán tzv. "na klíč". Podle našich znalostí ze zahraničí se zde lze častěji setkat s tím, že externí poradci se zabývají více moderací pracovních skupin a koordinace (zajištění) tvorby strategického plánu je v kompetenci regionálního manažera.

Problémem tvorby strategických plánů je na základě výsledku výzkumu minimální zapojování veřejnosti formou partnerství (účast na pracovních skupinách či workshopech) do tvorby strategických plánů. Za předpokladu, že regionální management a strategické plánování regionů by mělo být prováděno podle přístupu zdola–nahoru (bottom–up), může nepřizvání veřejnosti k tvorbě strategického plánu znamenat, že se ve strategickém plánu nepromítnou relevantní potřeby regionu. Ne vždy znají totiž externí zpracovatelé dostatečně dobře zájmové území jako aktéři pocházející z daného regionu.

O ne příliš aktivním zapojování veřejnosti hovoří i ten fakt, že přibližně necelá třetina českých zkoumaných organizací uvedla, že žádné pracovní skupiny při tvorbě strategického plánu nevytvářela. I přes to je vytváření pracovních skupin nejčastější formou participace veřejnosti. Tyto pracovní skupiny jsou vytvářeny zpravidla na základě tematického zaměření podle určité oblasti (např. ekonomika, doprava, cestovní ruch, vzdělávání, výzkum a inovace, životní prostředí, klastry apod.). Tomu následně odpovídá i výběr členů pracovních skupin, kde nejdůležitějším principem při výběru členů pracovních skupin je reprezentativnost zastoupení klíčových zájmových skupin, tedy občanů, podnikatelů, neziskových organizací atd. Výzkum však zároveň ukázal, že principy výběru členů pracovních skupin, o nichž se často hovoří v kontextu větší akčnosti (akceschopnosti) strategického plánovaní (zaměřeného na realizaci a výsledky) jsou v ČR relativně málo využívány. Jedná se např. o výběr takových členů, kteří usnadní koordinaci rozvojových aktivit v daném regionu (zde se jedná např. o zástupce krajských úřadů při tvorbě strategických plánů měst), zajistí hladký průběh projednávaní/ schvalování a nebo zvýší prosaditelnost/ realizovatelnost a financování přijatého strategického plánu.

Zkoumané organizace se při obsazování členů jednotlivých pracovních skupin setkávali s neochotou oslovených členů aktivně se zapojit do dění v zájmovém regionu. Doslova uvedli, že *"klesá zájem veřejnosti o zapojování do podobných aktivit"*. Důvodem toho může být chybějící motivace regionálních aktérů k realizaci připravované/ schválené strategie. Regionální aktéři ztrácí víru v realizaci definovaných opatření, neboť dané organizace nemohou garantovat jejich realizaci z důvodu nezajištěných finančních prostředků.

Na základě analýzy řady strategických plánů obcí a měst, které si jsou často velmi podobné, se někteří analytici domnívají, že strategické plány jsou v ČR často vytvářeny velmi formálně, byrokraticky a že větší pozornost je věnována formě a menší obsahu. Výsledky výzkumu prokázaly, že organizace jsou poměrně spokojené s počtem zúčastněných aktérů na tvorbě strategického plánu a polovina z nich se shoduje na tom, že strategický plán se podařilo navrhnout a schválit relativně rychle. Kriticky však lze nahlížet na tu skutečnost, že v rámci tvorby strategického plánu jsou málo (skoro vůbec) řešena problematická, konfliktní témata.

Zástupci místních akčních skupin se v rámci provedeného výzkumu v mnoha případech vyjadřovali k tvorbě Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD), jejíž

průběh tvorby byl zdlouhavý, a to zejména při hodnocení a schvalování strategie ze strany řídícího orgánu (mnohdy tento proces trval více než jeden rok). Aby daná strategie zapadala do koncepce konkrétního operačního programu, musela být před jejím schválením upravena. Tím však nebylo možné zajistit, aby byly podpořeny potřeby jednotlivých regionů, nýbrž ta opatření, která lze podpořit z daného operačního programu. To lze považovat za deformaci strategického plánování, kdy nejsou zohledňovány potřeby regionu, ale strategické plány jsou vytvářeny účelově s cílem zisku dotačních prostředků.

Při zpracování strategického plánu většina dotazovaných organizací postupuje tak, že nejprve provede sběr projektových námětů a poté vytvoří jednotný koncept. Avšak výsledky výzkumu naznačily, že u vytvářených strategických plánů stále není samozřejmostí, aby tyto dokumenty obsahovaly náležitou specifikaci rozvojových opatření a projektů. Co však lze považovat za problém je to, že necelá pětina českých organizací nedefinuje zodpovědnou osobu/ realizátora.

Hodnocení výsledků plánovacího procesu zástupci českých organizací ukazuje na to, že strategické plány nemají dostatečnou kvalitu. Aby došlo ke sladění odlišných potřeb a zájmů regionálních aktérů, jsou definovány obecnější cíle a je stanoveno větší množství priorit. Dalším problém je, jak již bylo uvedeno výše, že ve strategických plánech jsou velmi málo řešena konfliktní témata a dokonce pětina respondentů přiznala, že strategické plány obsahují pouze to, na čem se byli schopni dohodnout.

Po schválení slouží strategický plán jako vodítko pro rozhodovatele a mnozí se respondenti se domnívají, že díky zpracovanému strategickému plánu nabylo téma regionálního rozvoje na významu. Za dva největší problémy, se kterými se po schválení strategického plánu setkat, lze podle našeho názoru označit to, že se strategickými plány se relativně málo pracuje (nedochází k jejich pravidelné evaluaci) a očekávání aktérů zapojených do jejich tvorby se nenaplnila.

Obecné postoje regionálních zástupců ke strategickému plánování

Naprostá většina českých respondentů přikládá strategickémuo plánování velký význam a zároveň se shoduje na tom, že je důležité (nezbytné), aby regiony strategicky plánovaly.

Přibližně polovina českých zástupců se shodla na tom, že strategické plány s obecně formulovanými vizemi a cíli by měly být pravidelně doplňovány krátkodobějšími

(několikaletými) akčními plány. Tento postoj doplňují tím, že dnešní doba je z mnoha pohleduů velmi turbulentní a nestálá, a proto je velmi složité vytvářet strategické dokumenty s dlouholetou platností.

Jak vyplývá z provedeného výzkumu, české organizace si uvědomují, že strategické plánování je velmi důležitý proces, který může být v každém regionu specifický a neměl by být jednotný pro všechny.

Za problém současného strategického plánování je považováno zejména to, že je vytvářena řada strategických dokumentů, které však nejsou v praxi využívány (tzv. "šuplíkové záležitosti"). Tyto dokumenty jsou často velmi obsáhlé, bez konkrétních opatření a při jejich zpracování vítězí forma nad obsahem.

Při tvorbě strategického plánu by se podle názoru respondentů měly stručně definovat cíle a navazující soustavy opatření k jejich dosažení, s příklady konkrétních aktivit a analýzou pokrytí (dopadu) regionu.

Problém je spatřován také v tom, že vytvořené strategické plány neodpovídají požadavkům vypisovaných dotačních titulů (např. operační programy). V případě, že strategický plán není v souladu s dotačním titulem, nejsou dané organizaci poskytnuty dotační prostředky na realizaci opatření uvedených ve strategickém plánu. Tím jsou však jednotlivé organizace "donuceny" vytvářet takové strategické plány, které zohledňují požadavky dotačních titulů (řídících orgánů), ale tím pádem nezohledňují potřeby jednotlivých regionů. Hodně zástupců se vyslovilo tak, že pokud daný region nemá dostatečné množství financí na realizaci strategického plánu, pak se strategický plán stává de facto bezvýznamným dokumentem.

V rámci provedeného dotazníkového šetření bylo za největší problém strategického plánování označeno to, že česká veřejnost si není příliš vědoma významu a přínosů strategického plánování, protože nevěří v možnost strategické změny.

9 NÁVRH ŘEŠENÍ KLÍČOVÝCH PROBLÉMŮ REGIONÁLNÍHO MANAGEMENTU V ČR (NA ZÁKLADĚ ČESKO-BAVORSKÉHO SROVNÁNÍ)

V předchozí kapitole byly shrnuty výsledky a identifikovány klíčové problémy českých organizací regionálního managementu. Následně budou pro jednotlivé zkoumané oblasti uvedeny návrhy řešení klíčových problémů, které vychází z bavorských zkušeností s aplikací konceptu regionálního managementu. Bavorsko, resp. Spolková republika Německo je považováno za zemi s velmi vyspělou plánovací kulturou v oblasti regionálního rozvoje, proto se autor této práce domnívá, že právě bavorské regiony a jejich zkušenosti by mohly být přínosem, obohacením pro české regiony. Samozřejmě je jasné, že bavorské regiony fungují v jiných rámcových podmínkách (právní, administrativní, finanční), než ty české. Nicméně v jednotlivých návrzích (příkladech dobré praxe) lze najít inspiraci, která by mohla pomoci k řešení aktuálních klíčových problémů regionálního managementu v České republice. Jednotlivé návrhy řešení představují zároveň i odpovědi na výzkumnou otázku *"Jaké návrhy řešení lze stanovit pro úspěšnou aplikaci konceptu regionálního managementu v podmínkách České republiky?"*, definovanou v úvodní části disertační práce.

Organizační uspořádání regionálního managementu obecně

Na základě dosavadních zkušeností s praktickou aplikací konceptu regionálního managementu v Bavorsku můžeme konstatovat, že neexistuje všeobecně platný, jednotný model regionálního managementu, který by normativně určoval jeho cíle, úkoly, územní vymezení, způsob financování, organizační uspořádání apod.

Existuje celá řada různých přístupů/ modelů regionálního managementu, které se liší svými cíli a úkoly, územním vymezením, způsobem financování, organizační strukturou apod. Jejich společným znakem je však to, že se jedná o iniciativy vycházející zdola (princip bottom-up).

Hlavním účelem, proč by se regiony měly snažit vytvářet a implementovat nějaký model regionálního managementu, by měla být funkčnost a účinnost řešení problémů. Mělo by být ponecháno na rozhodnutí regionálních aktérů, jakou právní formu či organizační strukturu regionálního managementu si zvolí.

Z praktických zkušeností s regionálním managementem v Bavorsku vyplývá, že jsou obecně více preferovány širší a flexibilnější organizační struktury (zapojování regionálních aktérů), než když jsou rozhodovací kompetence delegovány pouze na jednu instituci, která by měla být zodpovědná za usměrňování lokálního/ regionálního rozvoje.

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 regionálních 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 získaných znalostí o praktické aplikaci konceptu regionálního managementu v Bavorsku, na základě expertních rozhovorů s představiteli organizací regionálních managementů (regionálními manažery) a dalších expertů z oblasti regionálního managementu a na základě provedeného výzkumu organizací regionálního managementu jsou níže uvedeny konkrétní návrhy (příklady dobré praxe), které by mohly přispět k řešení klíčových problémů regionálního managementu v České republice.

Oblasti působnosti

Každý region je specifický, a proto nelze normativně stanovit oblasti působnosti, na které by se měly jednotlivé organizace regionálního managementu zaměřit. Nicméně podle bavorských zkušeností je klíčové, aby se orientovaly na činnosti, které ostatní organizace v daném regionu nerealizují. Tím dochází k vyprofilování jejich činností a získání konkurenční výhody.

Financování

Financování organizací regionálního managementu patří v ČR k nejpalčivějším problémům regionálního managementu vůbec. Ať už jsou to chybějící prostředky na vlastní chod organizací (zejména personální náklady), tak nedostatečné a nejisté jsou i prostředky na realizaci vlastních projektů.

Konkrétní příklady bavorské praxe ukazují, že:

- Existuje systematická a dlouhodobá podpora regionálního managementu ze strany Bavorského státního ministerstva financí. Ministerstvo vydává tzv. Směrnici na podporu regionálního managementu, podle které je poskytována podpora organizacím regionálního managementu. Tato podpora probíhá tak, že ministerstvo stanovuje zpravidla tříleté období podpory, ve kterém organizace regionálního managementu získávají podporu na svoji činnost na základě žádosti (doplněné o zpracovanou regionální koncepci rozvoje). Prostředky poskytnuté bavorským ministerstvem lze vynaložit jak na financování personálních nákladů stálých zaměstnanců, tak i na konkrétní realizaci stanovených opatření (projektů). Výše podpory však není tak vysoká, aby mohla být realizována všechna navržená opatření uvedené v regionální koncepci rozvoje (jedná se o realizaci spíše menších opatření). Jedním z úkolů regionálních manažerů, jakožto zodpovědných osob za realizaci koncepce rozvoje, je však získávání dodatečných finančních prostředků (od členů, z dotačních programů EU atd.;
- V případě, že je servisní organizace regionálního managementu zabudována do stávajících struktur územních korporací (např. zemského úřadu), resp. regionální manažer je zaměstnancem územní korporace, což je nejvíce využívaná forma, pak jsou náklady na chod organizace hrazeny z rozpočtu zemského (krajského) úřadu a prostředky ze státního rozpočtu jsou využity zejména na realizaci konkrétních opatření.

Tyto zkušenosti s financováním organizací regionálního managementu ukazují, že bavorské iniciativy získávají větší finanční podporu jak ze strany státu, tak i z krajské úrovně (v případě, že jsou včleněny do struktur stávajících úřadů). Větší podpora státu nebo krajské úrovně by v ČR zcela jednoznačně přispěla k lepší realizaci činností organizací regionálního managementu. Byl by tím totiž odbourán základní problém a sice ten, že organizace si musí nejdříve zajistit finanční prostředky na svůj chod a teprve poté se mohou věnovat rozvojovým aktivitám. Přičemž realizace rozvojových aktivit by měla být stěžejní činností těchto organizací.

Personální zajištění

V Bavorsku převládá s počtem spolupracovníků organizací regionálního managementu převážně spokojenost. Větší spokojenost lze pozorovat u těch organizací, jejichž regionální manažeři jsou zaměstnanci stávajících úřadů (např. krajských úřadů). Tyto

úřady hradí regionální manažery, jakožto výkonné pracovníky organizací regionálního managementu, ze svého vlastního rozpočtu. V případě, že je organizace regionálního managementu včleněna do struktury stávajícího úřadu, pak jsou daným krajem hrazeny zpravidla i další výdaje spojené s realizací regionálního managementu (např. podpora realizace vlastních projektů).

Dle bavorských zkušeností je vhodné, aby v dané organizací pracovali dva regionální manažeři (projektoví manažeři), aby si mohli navzájem vyměňovat odborná stanoviska při řešení jednotlivých úkolů, resp. při realizaci rozvojových procesů. Zároveň je při hledání zaměstnanců pečlivě vybírán jejich profil a to z toho důvodu, aby se mezi regionálními manažery objevili opravdoví odborníci, kteří jsou vybaveni potřebnými kompetencemi pro realizaci činností spojených s regionálním managementem.

Faktory úspěšnosti

I když, stejně jako v ČR, je v Bavorsku vnímána finanční podpora regionální spolupráce jako nejvýznamnější vnější faktor úspěšnosti, tak bavorské organizace se domnívají, že politická podpora hraje rovněž velmi výraznou roli. Pokud se v rozhodovacím grémiu (např. valná hromada) dané organizace regionálního managementu objeví silná a akční politická osobnost (např. starosta, hejtman apod.), pak jsou snadněji prosazována opatření k realizaci a často jsou i jednodušeji zajištěny potřebné finanční prostředky na realizaci těchto opatření. Mezi další příklady politické podpory je nutné zařadit adekvátní politickou podporu ze strany státu, tedy z konkrétních ministerstev. V Bavorsku je současný ministr financí realizaci konceptu regionálního managementu velmi nakloněn, a proto také v posledních letech byla jeho finanční podpora ze strany ministerstva několikanásobně navýšena. Důležitým předpokladem pro zvýšení podpory regionálního managementu je však vnímání jeho důležitosti za strany orgánů, které mohou ovlivňovat jeho rozvoj.

Dle poznatků z Bavorska je za nejvýznamnější vnitřní faktor úspěšnosti považována společná regionální koncepce rozvoje (popř. strategický plán), která má jasně definované rozvojové cíle. Úspěšnost dané organizace a jejích činností významně ovlivňuje práce s místními aktéry a aktivní zapojení veřejnosti. Z čeho se lze na základě bavorských příkladů dobré praxe nejvíce poučit je to, že zde dochází k mnohem většímu vyprofilování jednotlivých organizací regionálního managementu, tzn. že organizace se zaměřují na specifické činnosti, které ostatní organizace v území nedělají.

Strategické plánování

Jak již bylo v zmíněno, Bavorsko patří k zemím s vyspělou plánovací kulturou v oblasti regionálního rozvoje. To potvrzuje i fakt, že všechny organizace, u kterých bylo prováděno dotazníkové šetření, uvedly, že mají zpracovaný strategický plán (popř. strategii, koncepci apod.).

Hlavním účelem strategického plánování však v Bavorsku není – jak je tomu v ČR – vidina větší šance pro získání dotačních prostředků (to souvisí samozřejmě s větší spokojeností s financováním organizací regionálního managementu), ale nejvíce je hlavní účel spatřován v podpoře regionální identity a nalezení nových impulsů, jak daný region rozvíjet. Podpora regionální identity a tvorba společné image (značky) regionu je často podnětem pro aktivní zapojení regionálních aktérů. Tento postoj zcela podtrhuje realizaci konceptu regionálního managementu v praxi, neboť jeho hlavním rysem je prosazování principu zdola (bottom-up), tedy definování strategických cílů a navrhování opatření k jejich splnění zainteresovanými regionálními aktéry.

Bavorské organizace do přípravy strategického plánu zapojují rovněž externí experty. Jejich hlavní úlohou je především moderace pracovních skupin a veřejného projednávání. Zapojování externích odborníků do přímé konfrontace s členy pracovních skupin a s veřejností může mít pozitivní vliv na všechny zúčastněně, kteří spatřují v zapojení externích poradců "záruku kvality". Jedná se zde spíše o psychologický efekt, ne vždy je externí poradce tou správnou volbou, neboť nemusí znát daný region a jeho specifika apod.

Při vytváření pracovních skupin, které jsou zapojeny do tvorby strategického plánu, se v Bavorsku postupuje podobně jako v ČR. Tzn. že pracovní skupiny jsou zpravidla vytvářeny podle tematického zaměření (např. ekonomika, životní prostředí, vzdělávání, cestovní ruch, kultura atd.). Členové pracovních skupin jsou vybíráni na základě reprezentativnosti zastoupení klíčových zájmových skupin (občané, neziskové organizace, podniky atd.). K dalším osvědčeným kritériím, podle kterých je vhodné vybírat členy pracovních skupin, je získání specifických místních informací a znalostí a motivace aktérů k realizaci schválené strategie. Důležitým aspektem při tvorbě strategického plánu je to, že výsledky/ pohledy ze zasedání pracovních skupin se promítají do strategických plánu. Bavorské organizace tak zcela jednoznačně sází na aktivní zapojování veřejnosti do tvorby strategických plánů. Zde je na místě použít

německé slovo "angažovanost", které je často vyslovováno v souvislosti s dobrovolným zapojováním regionálních aktérů. Při pohledu do českého prostředí by zcela jistě trochu "angažovanosti" českým regionům a jejich zástupcům prospěla. Z českých regionů se totiž vytrácí lídři a vizionáři a objevuje se spíše skepse a nedůvěra ve strategické plánování.

Bavorské zkušenosti s tvorbou strategických plánů říkají, že je důležité zapojit dostatečný počet regionálních aktérů, se kterými je možné dosáhnout vyváženého pohledu na region. Dále je zapotřebí specifikovat taková opatření a projekty, které budou v budoucnu skutečně realizovány. Především realizací navržených opatření a projektů lze získat důvěru regionálních aktérů, kteří se podíleli na tvorbě strategického plánu. Tím totiž budou motivováni pro další budoucí spolupráci. Jinými slovy lze říci, že s realizací konkrétních opatření (projektů) roste víra regionálních aktérů ve strategické plánování a stoupá jejich motivace a chuť se aktivně zapojovat do dalších činností spojených s rozvojem daného regionu.

Bavorské poznatky dále uvádějí, že každý strategický plán má obsahovat jasný časový a finanční rámec pro realizaci navržených opatření. Zároveň by měl tento strategický dokument obsahovat specifikaci očekávaných výsledků a dopadů, tzn. stanovení hodnoticích/ evaluačních kritérií. V neposlední řadě by mělo být provedeno seřazení navržených opatření dle významnosti a zároveň by se měla definovat zodpovědná osoba/ realizátor dané strategie.

Při existenci odlišných potřeb a zájmů regionálních aktérů se v bavorské praxi osvědčuje specifikovat větší množství priorit nebo formulovat obecnější cíle, přičemž návrhy konkrétních opatření se ze strategického plánu nevytrácí. Ve strategických plánech se objevuje více konfliktních témat, než je tomu u nás, avšak i v Bavorsku se konfliktní témata objevují spíše poskrovnu.

Co lze však považovat za cennou ukázku dobré praxe je fakt, že bavorské organizace se strategickým plánem nadále pracují a dochází k jeho pravidelné evaluaci. Jedině tak je totiž možné reagovat na aktuální výzvy a problémy jednotlivých regionů. S tím také souvisí převažující obecný bavorský postoj k regionálnímu plánování, který říká, že strategické plány s obecněji definovanými cíli a vizemi by měly být doplňovány krátkodobějšími akčními plány.

Obecné postoje

Nejen zástupci bavorských regionálních managementů, ale i další regionální aktéři se domnívají, že strategické plánování má velký, až zásadní význam pro místní a regionální rozvoj a všichni se shodují na tom, že je důležité, aby regiony strategicky plánovaly.

Jak již bylo uvedeno výše, bavorské zkušenosti se strategickém plánováním organizací regionálního managementu říkají, že strategické plány by měly mít obecněji formulované vize a cíle, přičemž by mělo docházet k jejich pravidelným evaluacím. Zároveň se doporučuje, aby existovala skladebnost strategických dokumentů, tzn. aby strategické plány byly zkoordinované s ostatními strategickými dokumenty nejen daného regionu, ale i s národními strategickými dokumenty. Ve strategických plánech by se pak měla objevovat zejména ta opatření, která je daná organizace schopna sama ovlivnit a realizovat.

10 ZÁVĚR

V rámci disertační práce byl proveden jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum konceptu regionálního managementu a jeho praktické aplikace v podmínkách Svobodného státu Bavorsko a České republiky.

V úvodu práce je zmíněna aktuálnost tématu vzhledem k posílení regionální úrovně v zemích Evropské unie. Regiony jsou stále více vnímány jako nové akční a realizační úrovně a mají se samy podílet na vytváření regionální politiky a regionálního plánování. Na tomto pozadí je od poloviny 90. let 20. století v odborných kruzích diskutován tzv. koncept regionálního managementu, který má doplnit tradiční regionální plánování tak, aby bylo vyhověno novým požadavkům a výzvám.

Hlavním cílem teoretické části bylo vymezení regionálního managementu jako konceptu. V úvodu této části je nastíněn vývoj regionální politiky od tradičního pojetí (klasické formální právně závazné výkonné nástroje středně- až dlouhodobého charakteru) k novému pojetí (plánování chápáno jako proces, při kterém by mělo docházet k utváření regionálních partnerství). Dále je zachycena proměna vnímání strategického plánování, u kterého se postupem času začaly regionální plány stávat složitější, předimenzované, těžko realizovatelné a tím pádem neefektivní. Na základě této kritiky se začalo hovořit o konceptu regionálního managementu, který má sloužit jako cesta k akčnímu a projektově orientovanému regionálnímu rozvoji.

Koncept regionálního managementu je poměrně nový nástroj regionální politiky, neexistuje však jeho jedna obecně platná definice. Existuje celá řada definic různých autorů, na jejichž základě byly vymezeny charakteristické znaky tohoto konceptu, jeho cíle a úkoly. Hlavní myšlenkou konceptu regionálního managementu je princip zdola-nahoru (bottom-up), která spočívá v zapojení regionálních aktérů v rámci rozvojových procesů daného regionu. Z funkčního hlediska byly identifikovány tři jednací roviny (účastnická, operační a rozhodovací), pro které existují různé formy institucionalizace. Regionální management z toho pohledu lze chápat jako obslužnou organizaci, jejímž úkolem je plnění stanovených úkolů souvisejících s regionálním rozvojem daného regionu. Závěr teoretické části se věnuje úspěšnosti organizací regionálního managementu, která je závislá na jejich profilaci.

Na začátku empirické části práce je proveden výzkum aplikace konceptu regionálního managementu ve Svobodném státě Bavorsko, kde je tento koncept uplatňován od 90. let minulého století, a proto jsou bavorské zkušenosti vhodné pro ověření fungování tohoto teoretického konceptu v praxi. Nejprve byl popsán aktuální stav aplikace konceptu regionálního managementu v Bavorsku na základě studia relevantních dokumentů (regionální koncepce rozvoje, evaluační zprávy apod.). Byl nastíněn vývoj zavádění konceptu regionálního managementu do oblasti prostorového plánování od fáze iniciační (tvorba regionální koncepce rozvoje) až po fázi realizační (plnění stanovených cílů a opatření). V Bavorsku existuje v současné době 51 organizací regionálních managementů, které stále více získávají na regionálním významu. To potvrzuje i fakt, že vývoj těchto organizací se od roku 2002 pětinásobně zvýšil. Analytickou část o stavu aplikace konceptu regionálního managementu doplňují případové studie třech organizací regionálního managementu, které dokreslují fungování tohoto konceptu v praxi.

Na základě praktických zkušeností s aplikací konceptu regionálního managementu v Bavorsku lze konstatovat, že neexistuje žádný všeobecně platný, jednotný model regionálního managementu. Způsob organizace a volba organizační struktury se liší region od regionu. Základem úspěšné realizace regionálního managementu je zapojení co možná nejširšího množství zainteresovaných regionálních aktérů do diskuse o cílech, úkolech a strategii daného regionu. Zcela jednoznačně se potvrzuje v tomto ohledu princip zdola-nahoru (bottom-up). Aby aplikace regionálního managementu byla úspěšná jsou zapotřebí finanční prostředky jak na provoz obslužných organizací, tak i na realizaci konkrétních projektů. Tím, že budou realizovány projekty definované v regionální koncepci rozvoje, tím lze od regionálních aktérů očekávat větší míru akceptace a chuť zapojování se do dalších procesů spojených s regionálním rozvojem dané regionu. V závěru empirické části, která se věnovala aplikaci regionálního managementu v Bavorsku, byly identifikovány společné charakteristické znaky regionálního managementu, které vycházejí právě z bavorských zkušeností s aplikací tohoto konceptu v praxi.

Jak potvrzují bavorské zkušenosti, myšlenky regionálního managementu jsou prosazovány zpravidla na úrovni mikroregionů a mezoregionů. Z toho důvodu byla zkoumána aplikace regionálního managementu v České republice na mikroregionální úrovni. Pro účely provedeného výzkumu formou dotazníkového šetření byly na české

straně zkoumány názory a postoje zástupců dobrovolných svazků obcí a místních akčních skupin. U těchto dvou typů organizací se v rámci ČR lze setkat s praktickou aplikací myšlenek konceptu regionálního managementu.

Výsledky dotazníkového šetření, které bylo stěžejním bodem empirické části práce, zároveň odpovídaly na výzkumné otázky definované v úvodní části disertační práce. Nejdůležitější odpovědi na výzkumné otázky lze shrnout do následujících bodů:

- Charakteristickým znakem aplikace konceptu regionálního managementu je zapojování regionálních aktérů do rozvojových procesů daného regionu (princip bottom-up);
- Neexistuje žádný všeobecně platný, jednotný organizační model regionálního managementu – každý region je specifický, proto je nutné volit příslušnou organizaci regionálního managementu podle potřeb a specifik daného regionu;
- Oblasti působnosti se odvíjí od charakteru regionu – nelze stanovit všeobecně platné oblasti působnosti, protože regiony jsou specifické a každý si musí určit své oblasti působnosti;
- Hlavním faktorem úspěšnosti je odpovídající finanční podpora pro realizaci činností regionálního managementu a odpovídající politická podpora.

Výsledky dotazníkového šetření objevily následující klíčové problémy, se kterými se potýkají české organizace regionálního managementu:

- Organizace regionálního managementu nekladou důraz na jejich profilaci (v regionu se tak objevuje více organizací, které se zabývají podobnými tématy);
- Neexistuje dostatečná systematická finanční podpora ze strany státu či kraje (pokud vypadne určitý zdroj financování, organizace pokryjí z členských příspěvků pouze jejich vlastní chod a nemají prostředky na další tvůrčí činnost);
  - Chybí finanční prostředky na vlastní zaměstnance – zaměstnanci musí být zaměstnáváni pouze na základě přidělených dotačních prostředků (zaměstnanecké poměry na dobu určitou a s omezením pracovní náplně), po ukončení projektu musí být zaměstnanci často propuštěni;

- Navyšování členských příspěvků v důsledku nedostatečné finanční podpory ze strany státu – následně dochází k odchodu členů a organizace ztrácejí z regionálního pohledu na významu;
- Vypisované dotační tituly ze strany ministerstev neodpovídají potřebám organizacím regionálního managementu; jsou vypisovány nekoncepčně (oblasti podpory jsou určovány shora, což je ve smyslu konceptu regionálního managementu zcela protichůdný přístup);
- Existuje velká prodleva mezi předložením žádosti o platbu v rámci dotovaného projektu a proplacením prostředků ze strany poskytovatele dotace.

- Nedostatek kvalitních spolupracovníků s potřebnými znalostmi a dovednostmi (často podmíněno tím, že neexistují dostateční finanční prostředky na zaplacení odborníků);
- Neexistuje odpovídající metodická a poradenská podpora ze strany státu při vytváření společných rozvojových strategií, resp. strategických dokumentů;
- Nárůst byrokracie, která je na organizace kladena ze strany řídících orgánů (ministerstev);
- Nepochopení důležitosti tvorby strategických plánů (české organizace vnímají strategický plán primárně jako nezbytnou podmínku pro získání dotačních prostředků, až poté jako nástroj pro rozvoj daného regionu);
- Do tvorby strategického plánu je minimálně zapojováno místní obyvatelstvo (veřejnost), využívány jsou zejména externí zpracovatelé, kteří však nemusí mít dostatečné znalosti o daném regionu;
- Chybějící motivace regionálních aktérů při realizaci připravované/ schválené strategie (resp. strategického plánu);
- Strategické plány jsou vytvářeny velmi formálně, byrokraticky – větší pozornost je věnována formě než obsahu;
- Při tvorbě strategického plánu jsou zřídka řešena konfliktní témata, řeší se pouze témata, na kterých se zúčastnění aktéři dokáží dohodnout;
- Po schválení strategického plánu dochází ve velmi malé míře k jeho evaluaci;
- Nejsou naplněna očekávání aktérů podílejících se na tvorbě strategického plánu;

- V současné době je vytvářeno velké množství strategických dokumentů, které nejsou v praxi využívány (jsou obsáhlé, neobsahují konkrétní opatření apod.);
- Česká veřejnost si není příliš vědoma významu a přínosů strategického plánování, protože nevěří v možnost strategické změny.

Pro identifikované klíčové problémy českých organizací regionálního managementu byla navržena řešení, která vychází z bavorských zkušeností s aplikací konceptu regionálního managementu. I když bavorské regiony fungují v jiných rámcových podmínkách (právní, administrativní, finanční), než ty české, lze v jednotlivých návrzích (příkladech dobré praxe) najít inspiraci, která by mohla pomoci k řešení aktuálních klíčových problémů regionálního managementu v České republice:

- Organizace regionálního managementu by se měly věnovat především těm činnostem, které jiné organizace v regionu nedělají – vyprofilování činností má za následek zvýšení konkurenceschopnosti v regionálním měřítku;
- Zavedení systematické státní, resp. krajské podpory pro činnosti organizací regionálních managementů (např. formou směrnice či vyhlášky); tato forma podpory může mít charakter dotace, která by však měla by být pravidelná a měla by sloužit zejména na provozní náklady obslužných organizací a částečně i na realizaci projektů definovaných ve strategickém plánu;
  - Problémy s krytím nákladů na provoz organizace regionálního managementu lze vyřešit včleněním této organizace do struktury stávajícího úřadu, např. kraje nebo obce s rozšířenou působností; s tím jsou spojeny i další výhody: např. blízkost k nositelům rozhodování, vyšší míra akceptace ze strany regionálních aktérů, ale i nevýhody: dodržování pravidel a organizačních řádů daného úřadu;
  - Zajištěním stabilního financování lze do těchto organizací přilákat odborníky, kteří budou vybaveni potřebnými kompetencemi pro realizaci činností spojených s regionálním managementem;
- Pro zvýšení úspěšnosti regionálního managementu je nutné najít odpovídající politickou podporu pro realizaci konkrétních opatření (politická podpora ze strany regionu) nebo pro podporu aplikace myšlenek regionálního managementu obecně (podpora všem organizacím ze strany státu);

- Při vytváření společné rozvojové strategie (popř. strategického plánu) je nutné zapojení místních aktérů a veřejnosti, aby v ní byly zachyceny skutečné regionální potřeby (získání specifických a místních informací);
- Při vytváření společné rozvojové strategie (popř. strategického plánu) by měly být vytvářeny pracovní skupiny, jejichž členy by měly být především regionální aktéři, a výsledky ze zasedání těchto pracovních skupin by se měly promítnout do rozvojové strategie;
- V rámci rozvojové strategie je nutné stanovit taková opatření, která budou skutečně realizována – organizace regionálního managementu by měla být schopna tato opatření zrealizovat;
- Realizací opatřeních definovaných ve společné rozvojové strategii lze získat důvěru regionálních aktéru a tím je motivovat pro další spolupráci v oblasti rozvoje daného regionu;
- Strategický plán by měl obsahovat časový a finanční rámec pro realizaci definovaných opatření a zároveň by měla být stanovena zodpovědná osoba za jeho realizaci;
- Dlouhodobé strategické plány je nutné evaluovat, resp. doplňovat krátkodobějšími akčními plány, aby bylo vždy možné řešit aktuální potřeby daného regionu;
- Zjednodušení byrokracie (nároků) a zlepšení metodické podpory ze strany řídících orgánů v souvislosti s čerpáním dotačních prostředků.

Přínosem disertační práce v teoretické části je shrnutí nejnovějších poznatků o konceptu regionálního managementu, opírajících se o kritickou reflexi jak domácích, tak zahraničních prací, které se touto problematikou zabývají. V empirické části lze za hlavní přínos disertační práce považovat přenos zahraničních (bavorských) zkušeností do českého prostředí. V praktické rovině je přínosem práce identifikace klíčových problémů organizací regionálního managementu v České republice a návrh jejich řešení na základě kritického posouzení bavorských zkušeností s aplikací tohoto konceptu.

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam literatury

[1] ADAMASCHEK, Bernd, PRÖHL, Marga (ed.), 2003. *Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. ISBN 3-89-204-681-6.

[2] BEA, Franz Xaver, GÖBEL, Elisabeth, 2002. *Organisation: Theorie und Gestaltung*. Stuttgart: Lucius & Lucius. ISBN 978-38-252-2077-8.

[3] BLAŽEK, Jiří, UHLÍŘ, David, 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace.* Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1974-3.

[4] BRUGGER, Ernst, 1984. Endogene Entwicklung. Ein Konzept zwischen Utopie und Realität. In: *Informationen zur Raumentwicklung,* Bonn: BBSR.. ISSN 0303-2493.

[5] BUNDESKANZLERAMT, 2007. *Regionalmanagement: Aufgabenprofil und Organisationsvorschlag*. Wien.

[6] DANIELZYK, Rainer. Informelle Planung, 2005. In: RITTER, Ernst-Hasso. (ed.).: *Handwörterbuch der Raumordnung*. Hannover, ARL. ISBN: 978-3888385551

[7] GALVASOVÁ, Iva, BINEK, Jan, CHABIČOVSKÁ, Kateřina, HOLEČEK, Jan, HALÁSEK, Dušan, 2007. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. 1. vyd. Brno: Georgetown. ISBN 80-251-20-9.

[8] GUGISCH, Ingo, 1998. *Neue Wege der Regionalplanung in Bayern: das Konzept einer Machbarkeitsstudie und Übertragung auf das Biosphären-Reservat Rhön/Bayer. Teil*. Bayreuth: Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung.

[9] HAMANN, Philipp, 2005. *Gemeindegebietsreform in Bayern. Entwicklungsgeschichte, Bilanz und Perspektiven*. München: Utz Verlag. ISBN 3-8316-0528-9.

[10] HEINTL, Martin, 2005. *Regionalmanagement in Österreich. Professionalisierung und Lernorientierung. Abhandlungen zur Geographie und Regionalforschung*. Wien: Universität Wien, Institut für Geographie und Regionalforschung. ISBN 3-900830-56-8.

[11] HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace.* Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

[12] JEŽEK, Jiří a kol., 2015. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 216 s. ISBN 978-80-7552-263-4.

[13] JEŽEK, Jiří, 2002. Regionální management jako nové paradigma regionálního rozvoje. In: *National and Regional Economics IV. International Conference Proceedings 5th – 7th September 2002 Herlany*. Technical University of Košice and Slovak section of European Regional Science Association, s. 242-249.

[14] JEŽEK, Jiří, 2005. Regionální management aneb jak efektivně řídit regionální rozvoj? In: *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek.* Ostrava: Ostravská univerzita. s. 24-37. ISBN 80-7368-261-3.

[15] JEŽEK, Jiří, 2006. B*udoucnost regionálních rozvojových agentur v České republice.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN: 80-7043-518-6.

[16] JEŽEK, Jiří, KAŇKA, Lukáš, 2015. Regionální rozvoj: od regionálního plánování k regionálnímu managementu. In: *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, roč. neuveden. č. 4, s. 89-103. ISSN 1805-3246.

[17] JEŽEK, Jiří, MALAST, Jan, KOPECKÝ, Martin, KAŇKA, Lukáš, 2015. *Spolupráce obcí a měst. České a evropské přístupy ke slučování obcí a meziobecní spolupráci.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 211 s. ISBN 978-80-261-0698-2.

[18] KAŇKA, Lukáš, 2016. Implementace konceptu regionálního managementu ve Svobodném státě Bavorsko. In: *XIX. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Brno: Masarykova univerzita, s. 167-175. ISBN 978-80-210-8273-1.

[19] KAŠPAROVÁ, Ludmila a kol., 2005. *Rozvoj vesnice*. Brno: Ústav územního rozvoje. 116 s. ISBN 80-239-7753-9

[20] KNIELING, Jörg, DIETRICH Fürst, DANIELZYK, Rainer, 2003. *Kooperative Handlungsformen in der Reionalplanung*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. ISBN 3-929797-72-0.

[21] KRBOVÁ, Jana, 2017. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 144 s. ISBN 978-80-7552-587-1.

[22] LÖB, Stephan, 2006. *Problembezogenes Regionalmanagement*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb - Verlag für Architektur, Bau- und Planungsliteratur. ISBN 3-929797-97-6.

[23] MAIER, Gunther, TÖDLING, Franz, 1996. *Regional- und Stadtökonomik 2 – Regionalentwicklung undRegionalpolitik*. Wien: Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. ISBN: 9783211279557.

[24] MAIER, Jörg, OBERMAIER, Frank, 2000. *Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa Chancem für Bayern*. München: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen.

[25] MAIER, Jörg, ROSCH, Andreas, 1998. *Kreative Milieus in Wissenschaft und Planungspraxis. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung*. Bayreuth, s. 241.

[26] MALLYA, Thaddeus., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1911-5.

[27] PANEBIANCO, Stefano, 2013. *Standortfaktor Regional Governance auf dem Prüfstand. Theoretische Überlegung und empirische Analysen zur Bedeutung regionaler Steuerungssysteme für die Wirtschaftsentwicklung von Regionen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač. ISBN 978-3-8300-6979-9.

[28] PÁPOL, Tomáš, PAVLAS, Miroslav, 2006. *Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů.* 1. vyd. Hradec Králové: Civitas per populi. 81 s. ISBN 80-903813-1-6.

[29] PAVLÍK, Marek a kol., 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-247-5256-3.

[30] PUNCH, Keith, 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.

[31] REIMER, Mario, 2012. *Planungskultur im Wandel*. Detmold: Rohn. ISBN 978-3-939486-59-6.

[32] SAMHABER, Thomas, TEMPER-SAMHABER, Brigitte, 2008. *Regionen sind auch nur Menschen. 25 Erfahrungen auf dem Weg der österreichischen Regionalentwicklung*. Öhling: Verein Regionalmanagement Österreich. ISBN 978-3-200-01096-3.

[33] SEDLACEK, Peter, 2003. Regionalmanagement – ein Konzept zwischen Region und Oganisation. In: SCHENKOFF, Hans Joachim (ed.): *Regionalmanagement in der Praxis*. Arbeitsmaterial. Hannover: ARL. s. 10. ISBN 3-88838-698-5.

[34] SCHENKHOFF, Hans Joachim (ed.), 2003. *Regionalmanagement in der Praxis. Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.* Hannover: Verlag der Akademie für Raumforschung und Landesplanung. ISBN 3-88838-698-5.

[35] SCHMIDT, Stephan, 2013. *Zukunftsfähige Regionalentwicklung: Handlungsfähigkeit durch Capacity Building. Ein wissenschaftliches Begleitforschungsprojekt am Beispiel der Neuen Regionalpolitik der Schweiz*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač. ISBN 978-3-8300-6821-1.

[36] SCHLÄGER-ZIRLIK, Patricia, 2002. *Der Ansatz der Lernenden Region in der Stadt- und Regionalentwicklung*. Disertační práce. Universität Bayreuth.

[37] SINZ, Manfred, 1995. Region. In: *Handwörterbuch der Raumordnung*. Hannover: VSB Verlagsservice Braunschweig GmbH.

[38] SCHLANGEN, Kareen, 2010. *Regionalmanagement – Ein Governance-Konzept zur Steuerung regionaler Akteure*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač. ISBN 978-3-8300-481-2.

[39] TROEGER-WEIß, Gabi, 1998. *Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Schriften zur raumordnung und Landesplanung Band 2*. Augsburg: Universität Augsburg. ISBN 3-9806388-0-4.

[40] TŮMOVÁ, Jana, 2016. *Meziobecní spolupráce*. Dobrovolné svazky obcí vs. MAS. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.

[41] WOKOUN, René, 2003. *Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie*. Praha: Oeconomica. 328 s. ISBN 80-245-0517-7.

[42] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.

[43] Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

[44] Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje.

[45] ŽENKA, Jan, KOFROŇ, Jan. *Metodologie výzkumu v sociální geografii - případové studie*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2012. 90 s. ISBN: 978-80-7464-148-0

Seznam elektronických zdrojů

[46] BAYERISCHES STAATSMINISTERUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN, 2017. *LEADER in Bayern* [online]. München [cit. 20.7.2017]. Dostupné z: http://www.stmelf.bayern.de/initiative_leader/index.php

[47] BAYERISCHE STAATSREGIERUNG, 2014. *SÖDER: MEHR GELD FÜR REGIONALMANAGEMENT – Höhere Fördersätze bis zu 90 %* [online]. München [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: http://www.bayern.de/soeder-mehr-geld-fuer-regionalmanagement-hoehere-foerdersaetze-bis-zu-90-servicestelle-bayern-regional/

[48] *Bayern,* 2017 [online]. Wikipedia [cit. 5.7.2017]. Dostupné z: https://de.wikipedia.org/wiki/Bayern

[49] BAYERN.RECHT, 2017. *Bayerisches Programm zur Umsetzung von Projekten durch Regionalmanagement in Zukunftsthemen der Landesentwicklung* [online]. München [cit. 16.1.2017]. Dostupné z: https://www.verkuendung-bayern.de/fmbl/jahrgang:2015/heft-nummer:1/seite:37

[50] CASSING, Gerhard, 2008. *Regionalisierung in Niedersachsen: Konzept zur Reform der Kreisebene* [online]. Göttingen [cit. 11.6.2015]. Dostupné z: http://cassing-planung.de/veroeffentlichungen/Regionalisierung_in_Niedersachsen.pdf

[51] EVROPSKÁ KOMISE, 2006. *Přístup LEADER* [online]. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství [cit. 14.8.2017]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_cs.pdf

[52] FRUMAROVÁ, Kateřina, 2002. *Formy spolupráce obcí podle zákona o obcích. Veřejná správa* [online]. Olomouc: PF UP v Olomouci. roč. 13, č. 38 [cit. 11.6.2015]. Dostupné z: http://www.aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2002/0038/konzult.htm003

[53] GALVASOVÁ, Iva a kol., 2008. Formy spolupráce obcí. In: *OBEC & finance* [online]. Roč. 13, č. 2 [cit. 15.8.2015]. Dostupné z: http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6326681

[54] GEIßENDÖRFER, Manfred, RAHN, Thomas, STOIBER, Michael, 2003. *Handbuch "Erfolgreiches Regionalmanagement"* [online]. München: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen [cit. 20.5.2016]. Dostupné z: https://www.regierung.unterfranken.bayern.de/assets/3/6/handbuch_regionalmanagement_030625.pdf

[55] JEŽEK, Jiří, 1998. *Regionální management* [online]. Plzeň: Středisko pro výzkum regionálního rozvoje [cit. 15.5.2015]. Dostupné z: http://alkut.cz/regrozvoj/jezek_reg_man_1.pdf.

[56] KONEČNÝ, Miloslav, GREGUŠOVÁ, Markéta, 2012. *Strategický management* [online]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava [cit. 14.7.2017]. ISBN 978-80-248-2791-9. Dostupné z: http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Strategicky_management.pdf

[57] KUTSCHERAUER, Alois a kol. 2006. *Regionální a municipální management* [online]. Ostrava [cit. 14.7.2017]. Dostupné z: http://rozvoj-obce.cz/wp-content/uploads/2006_Rizeni_regionalni_a_mistni_spravy.pdf

[58] KUTSCHERAUER, Alois, 2007. *Regionální analýzy a programování* [online]. Ostrava [cit. 25.7.2017]. Dostupné z: http://alkut.cz/download/region_program.pdf

[59] KUTSCHERAUER, Alois, 2014. *Management regionů a obcí* [online]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava [cit. 14.7.2017]. Dostupné z: http://alkut.cz/download/mro_stud_opora.pdf

[60] LANDESENTWICKLUNG BAYERN, 2015. *Regionalmanagement* [online]. München: Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat [cit. 2.6.2015]. Dostupné z: http://www.landesentwicklung-bayern.de/instrumente/regionalmanagement/interaktive-karte

[61] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015. *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje* [online]. Praha [cit. 25.9.2015]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje

[62] NS MAS ČR, 2017. *Místní akční skupiny* [online]. Hradec nad Moravicí [cit. 10.8.2017]. Dostupné z: http://nsmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/

[63] OLŠOVÁ, Petra, 2005a. Funkce managementů (obecní a krajské) správy [online]. In: *OBEC & finance*. Roč. 10, č. 2, [cit. 16.1.2017]. Dostupné z: http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6176035

[64] OLŠOVÁ, Petra, 2005b. Management územní správy [online]. In: *OBEC & finance*. Roč. 10, č. 1, [cit. 16.1.2017]. Dostupné z: http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357

[65] *Regionalmanagement,* 2015 [online]. Regierung von Oberfranken, [cit. 2.6.2015]. Dostupné z: http://www.regierung.oberfranken.bayern.de/landesentwicklung/regionalmanagement/index.php

[66] SKÁLA, Vít, 2016. Strategické plánování regionálního rozvoje a velký počet malých obcí v ČR [online].In: *OBEC & finance*. Roč. 21, č. 3, [cit. 16.1.2017]. Dostupné z: http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6720165

[67] ÚSTAV ÚZEMNÍHO ROZVOJE, 2016. *Grafické výstupy z monitoringu mrikroregionů ČR (2015)* [online]. Brno [cit. 10.8.2017]. Dostupné z: http://www.uur.cz/default.asp?ID=4924

[68] WOKOUN, René, 2015. *Management regionálního rozvoje v České republice* [online]. Hustopeče [cit. 14.7.2017]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/58368772/Wokoun.pdf

Osobní rozhovory a korespondence

[69] FORSTER, Stefan. Regionální manažer v Lanratsamt Roth, Weinbergweg 1, D-91154. [E-mailová korespondence ze dne 24.2.2017].

[70] GLEY, Carolin. Projektová manažerka ve Wirtschaftsregion Hochfranken e.V., Bahnhofstraße 55, D-95028 Hof. [E-mailová korespondence ze dne 16.2.2017].

[71] HINTERLEITNER, Stefan. Regionální manažer ve společnosti Cobrug Stadt und Land aktiv GmbH, Lauterer Straße 60, D-96450 Coburg. [E-mailová korespondence ze dne 27.2.2017].

[72] SAMMER, Kaspar. Ředitel v EUREGIO Bayerischer Wald–Böhmerwald–Unterer Inn e.V., Kolpingstraße 1, D94078 Freyung. [Rozhovor ze dne 21.3.2016].

[73] SCHLLÄGER-ZIRLIK, Patricia. Projektová manažerka ve společnosti Metropolregion Nürnberg, Theresienstraße 9, D-90403 Nürnberg. [Rozhovor ze dne 14.12.2015].

[74] SOLLBACH, Oliver. Manažer MAS ve společnosti Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH, Hauptstr. 11, D-91743 Unterschwaningen. [E-mailová korespondence ze dne 27.2.2017].

[75] VOS, Jochen. Zaměstnatnec (odpovědný za regionální management v Horních Francích) v Regierung von Oberfranken, Ludwigstraße 20, D-95444 Bayreuth. [Rozhovor ze dne 27.1.2015].

12 SEZNAM PUBLIKOVANÝCH PRACÍ AUTORA

[1] KAŇKA, Lukáš, 2016. Implementace konceptu regionálního managementu ve Svobodném státě Bavorsko. In: *XIX. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Brno: Masarykova univerzita, s. 167-175. ISBN 978-80-210-8273-1.

[2] JEŽEK, Jiří, KAŇKA, Lukáš, 2015. Regionální rozvoj: od regionálního plánování k regionálnímu managementu. In: *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. Roč. neuveden. č. 4, s. 89-103. ISSN 1805-3246.

[3] JEŽEK, Jiří, MALAST, Jan, KOPECKÝ, Martin, KAŇKA, Lukáš, 2015. *Spolupráce obcí a měst. České a evropské přístupy ke slučování obcí a meziobecní spolupráci.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 211 s. ISBN 978-80-261-0698-2.

[4] DOKOUPIL, Jaroslav, MATUŠKOVÁ, Alena, PREIS, Jiří, ROUSOVÁ, Magdalena, KAŇKA, Lukáš, 2014. *Euroregion Böhmerwald/Bayerischer Wald-Unterer Inn/Mühlviertel.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 148 s. ISBN 978-80-261-0410-0.

[5] KAŇKA, Lukáš, JEŽEK, Jiří, 2014. Spolupráce podniků, škol a veřejné správy při plánování lidských zdrojů v Plzeňském kraji pro období 2014-2020. In: *XVII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách.* Brno: Masarykova univerzita, s. 299-305. ISBN 978-80-210-6840-7.

[6] JEŽEK, Jiří, DOKOUPIL, Jaroslav, KAŇKA, Lukáš, MATUŠKOVÁ, Alena, ŠLEHOFEROVÁ, Marta, 2014. *Regionální rozvoj*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 122 s. ISBN 978-80-261-0462-9.

[7] MATUŠKOVÁ, Alena, NOVOTNÁ, Marie, KOPP, Jan, ROUSOVÁ, Magdalena, KAŇKA, Lukáš, DOKOUPIL, Jaroslav, 2014. *Geografie Plzeňského kraje*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 113 s. ISBN 978-80-261-0461-2.

[8] KAŇKA, Lukáš, 2013. Die Entwicklung der Programme der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und die Förderungen der Europäischen Union im tschechisch-bayerischen Grenzraum. In: DOKOUPIL, Jaroslav, KOPP, Jan, eds. a kol. *Der Einfluss der tschechisch-bayerischen Grenze auf die natürlichen und die sozioökonomischen Systeme*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, s. 217-236. ISBN 978-80-261-0262-5.

[9] KAŇKA, Lukáš, JEŽEK, Jiří, 2013. Evropský region Dunaj-Vltava: Na cestě k Evropskému seskupení pro územní spolupráci. In: *XVI. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách.* Brno: Masarykova univerzita, s. 337-343. ISBN 978-80-210-6257-3.

[10] PŘIBÁŇ, Jan, KAŇKA, Lukáš, 2013. Program přeshraniční spolupráce Cíl 3 Česká republika - Svobodný stát Bavorsko 2007-2013 a jeho význam pro česko-bavorské příhraničí. In: *EuroRegio 2013: sborník z konference.* Praha: MIM Consulting, s. 75-87. ISBN 978-80-905669-0-3.

[11] DOKOUPIL, Jaroslav, MATUŠKOVÁ, Alena, PREIS, Jiří, ROUSOVÁ, Magdalena, KAŇKA, Lukáš, 2012. *Euroregion Šumava.* Plzeň: Aleš Čeněk. 185 s. ISBN 978-80-7380-404-6.

[12] KAŇKA, Lukáš, 2012. Transparentní čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU v České republice. In: *Chování podnikatelských subjektů na trhu a jeho vnímání zákazníkem.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, s. 46-60. ISBN 978-80-261-0171-0.

[13] JEŽEK, Jiří, KAŇKA, Lukáš, eds., 2011. *Competitiveness and sustainable development of the small towns and rural regions in Europe*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 93 s. ISBN 978-80-261-0096-6.

[14] JEŽEK, Jiří, KAŇKA, Lukáš, eds., 2011. *Konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj malých měst a venkovských regionů v České republice*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 256 s. ISBN 978-80-261-0094-2.

[15] JEŽEK, Jiří, KAŇKA, Lukáš a kol., 2011. *Dopady finanční a hospodářské krize na rozvoj měst*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 90 s. ISBN 978-80-261-0095-9.

13 PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník použitý pro výzkum strategického regionálního managementu (česká verze)

STRATEGICKÝ REGIONÁLNÍ MANAGEMENT

na příkladu místních akčních skupin a dobrovolných svazků obcí[20] a měst v České republice a Bavorsku

dotazníkové šetření – léto 2017

Dobrý den,

Středisko pro výzkum regionálního rozvoje na Západočeské univerzitě v Plzni (www.svrr.zcu.cz) realizuje v rámci řešení projektu **"Strategický management měst a regionů: výzvy, problémy, řešení"** dotazníkové šetření místních akčních skupin a dobrovolných svazků obcí a měst, zaměřené na srovnávací analýzu českých a bavorských zkušeností s aplikací myšlenek regionálního managementu. Pro potřeby Ministerstva pro místní rozvoj ČR chceme navrhnout soubor legislativních a organizačních opatření, která povedou k zintenzívnění regionální spolupráce a zefektivnění jejich strategického plánování.

V této souvislosti se na Vás obracíme se zdvořilou žádostí o spolupráci a vstřícnost. Jde nám o vyplnění tohoto dotazníku, které vám zabere cca 20 minut. Výsledky výzkumu budeme publikovat v agregované podobě, takže **zachováme anonymitu Vašich odpovědí.**

Po vyhodnocení výzkumu, které předpokládáme na podzim 2017, Vám jeho výsledky s patřičným komentářem rádi poskytneme (zašleme e-mailem) a pozveme Vás na seminář, na němž budou výsledky výzkumu široce diskutovány.

S pozdravem a poděkováním

doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.
Ing. Lukáš Kaňka
Středisko pro výzkum regionálního rozvoje
jezekji@kge.zcu.cz
kankal@kge.zcu.cz
tel. 602 510 598
tel. 603 822 450

[20] V Bavorsku na příkladu místních akčních skupin a regionálních managementů.

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

1. Název organizace:

2. Jedná se o … ***Prosíme vyberte jednu možnost.***

- místní akční skupina
- dobrovolný svazek obcí a měst
- regionální management
- jiná forma, prosím specifikujte: ……

3. V kterém roce byla vaše organizace založena?

4. Na jak velkém území vaše organizace působí? ***Odhadem v km^2?***

5. Kolik lidí žije na území, kde vaše organizace působí? ***Odhadem v tisících.***

6. Jaká je právní forma vaší organizace?

7. Krajská působnost[21]:

- Praha
- Středočeský
- Jihočeský
- Plzeňský
- Karlovarský
- Ústecký
- Liberecký
- Královéhradecký
- Pardubický
- Vysočina
- Jihomoravský
- Zlínský
- Olomoucký
- Moravskoslezský

8. Jaká je Vaše pracovní pozice? ***Prosíme specifikovat.***

9. Uveďte prosím Vaši e-mailovou adresu pro případné ověření odpovědí a zaslání výsledků výzkumu.

[21] V Bavorsku se jedná o působnost na úrovni vládních krajů.

II. PŮSOBNOST A FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE

10. Ve kterých oblastech vaše organizace především působí? Jaké služby zajišťuje? ***Je možné více odpovědí.***

- o Zlepšení image regionu
- o Technická infrastruktura (vodovody, kanalizace atd.)
- o Odpadové hospodářství
- o Místní komunikace a dopravní obslužnost
- o Životní prostředí, krajina, příroda
- o Bytová výstavba
- o Kultura
- o Sport
- o Vytváření podmínek pro příchod investorů
- o Podpora lokální ekonomiky (endogenní rozvoj)
- o Podpora zemědělství (ekologie, regionální produkty apod.)
- o Podpora cestovního ruchu
- o Podpora klastrů, inovačních sítí apod.
- o Řešení problémů marginalizovaných skupin obyvatelstva
- o Integrace cizinců
- o Řešení problémů mladých lidí
- o Předškolní výchova (mateřské školy)
- o Základní školství
- o Střední školství
- o Vysoké školství/ univerzity
- o Volný čas
- o Zdravotnictví
- o Veřejná bezpečnost (otázka kriminality, městské policie atd.)
- o Sociální služby (péče o seniory atd.)
- o Požární ochrana (hasiči)
- o Územní plánování - Raumplanung
- o Strategické plánování (společné vize, strategie, projekty)
- o Dotační management (příprava rozvojových projektů a jejich řízení)
- o Prosazování společných regionálních zájmů (lobbying)
- o Krizový management
- o Pomoc obcím s jejich správní a projektovou činností (právní poradenství, informatizace, účetnictví, projektový management atd.)
- o Jiné oblasti, prosím konkretizujte:

11. Jak vysoké byly příjmy vaší organizace v minulém roce (2016). S jakým množstvím finančních prostředků jste hospodařili? ***Prosíme v miliónech Kč/ EUR.***

12. Jakou část z příjmů vaší organizace tvořily … ? ***(odhadem v %)***

Členské příspěvky

Vlastní hospodářská (podnikatelská) činnost

13. Podle jakých kritérií se vypočítávají členské příspěvky? ***Prosím konkretizujte.***

14. Jak jste obecně spokojen/a se způsobem financování vaší organizace?

- o Určitě ano
- o Spíše ano
- o Spíše ne
- o Velmi nespokojeni
- o Nevím, nedokážu posoudit

15. Jaké problémy v souvislosti s financováním vaší organizace řešíte? *Prosíme o komentář.*

16. Kolik spolupracovníků má vaše organizace?
Fyzický počet

Přepočteno na celé úvazky

17. Kolik máte projektových manažerů *(fyzický počet)* ?

18. Jak jste obecně spokojen/a s počtem spolupracovníků?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokážu posoudit

19. Jak jste obecně spokojen/a se znalosti a dovednosti spolupracovníků?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokážu posoudit

20. Jaký máte komentář k počtu, znalostem a dovednostem spolupracovníků?

21. Jaké jsou podle vašeho názoru hlavní argumenty pro regionální spolupráci? *Je možné více odpovědí.*

- aktuální tlak problémů, které lze řešit pouze spoluprací; konkrétně se jedná o tyto problémy: ……
- nedostatek finančních prostředků
- rostoucí složitost (komplexita) problémů
- regionální spolupráce je přirozenou nutností
- jiný důvod, prosím specifikujte: ……..

22. Které z níže uvedených faktorů (vnější, vnitřní) podle vašeho názoru nejvíce ovlivňují činnost vaší organizace? *Je možné více odpovědí.*

Vnější faktory

- Regionální spolupráce se stala nutností
- Politická podpora regionální spolupráce
- Finanční podpora regionální spolupráce
- Právní rámec (právní formy) pro rozvoj regionální spolupráce
- Metodická a poradenská podpora (metodiky, příklady dobré praxe, školení, workshopy, aktuální informace)
- Jiné faktory, prosím specifikujte:

Vnitřní faktory

- Společná rozvojová strategie (jasně stanovené rozvojové cíle)
- Společné zájmy a vzájemná důvěra
- Vhodné vymezení regionu
- Orientace na řešení klíčových regionálních problémů
- Orientace na činnosti, které nikdo jiný nedělá (vyprofilování činnosti oproti ostatním organizacím působícím v území)
- Důraz na práci s místními aktéry a s veřejností (komunikace, přesvědčování, motivace, koordinace atd.)
- Důraz na prosazení a realizaci klíčových opatření (akceschopnost organizace)
- Pragmatický racionální styl jednání – odpolitizování problémů
- Schopnost eliminovat vliv dominantních osob nebo skupinových zájmů
- Vzdělaní a kreativní spolupracovníci
- Vhodně zvolení partneři (ti co chtějí spolupracovat)
- Existence lídrů a manažerů, kteří mají důvěru, přesvědčovací a organizační schopnosti
- Vhodná právní forma
- Vhodná forma vnitřní organizace (způsob rozhodování, rozvržení kompetencí, motivovaní apod.)
- Kontinuita lidí ve vedení organizace
- Zapojení veřejnosti do rozhodování
- Zapojení podnikatelů do rozhodování
- Jiné faktory, prosím specifikujte ……

III. STRATEGICKÉ PLÁNY A PROCES JEJICH TVORBY

23. Má váš region zpracovaný strategický rozvojový plán?

- Ano
- Ne

24. Jaký je podle vašeho názoru hlavní účel strategického plánování měst a regionů? Proč by měly města a regiony strategicky plánovat? *Je možné více odpovědí.*

- Získání a vzájemná výměna informací o problémech a možnostech jejich řešení
- Podpora regionální identity
- Aktivizace regionálních aktérů
- Vyjasnění a koordinace odlišných zájmů a rozvojových představ mezi zainteresovanými subjekty
- Vytvoření platformy pro spolupráci a partnerství (společné řešení problémů)
- Potřeba vědět "kam jdeme", příprava na budoucnost, formulace jasných cílů a strategií
- Efektivnější využívání a spojování disponibilních zdrojů – přírodních, lidských, finančních atd. (vytváření synergických efektů)
- Nalezení nových impulsů (inovací) jak region rozvíjet
- Příprava a realizace klíčových rozvojových projektů
- Vyprofilování a upevnění pozice regionu v konkurenčním prostředí
- Zajištění dlouhodobě udržitelného rozvoje
- Zvýšení šancí na získání dotací (ze strukturálních fondů apod.)
- Jiný účel/ úkol, prosím doplňte:

25. Využili jste při tvorbě strategického plánu služeb externích poradců a poradenských organizací?

- o Ano
- o Ne

26. V případě že ano, jaký byl odhadem podíl externích poradenských prací na tvorbě vašeho strategického plánu?

%

27. Co bylo konkrétně úkolem externích poradců? Jaké činnosti vykonávali? ***Je možné více odpovědí.***

- o Kompletní zajištění tvorby strategického plánu
- o Poskytnutí informací o metodickém postupu tvorby strategického plánu
- o Realizace dílčích průzkumů nebo studií
- o Moderování pracovních skupin a veřejného projednávání strategického plánu
- o Poskytnutí námětů a návrhů na řešení konkrétních problémů (včetně příkladů dobré praxe)
- o Jiné činnosti, prosím specifikujte……

28. Jak byste zhodnotil/a stupeň zapojení veřejnosti do tvorby strategického plánu? ***Je možná pouze jedna odpověď*****.**

- o Informování (na webu, v médiích)
- o Připomínkování (průzkumy názorů, ankety apod.)
- o Konzultace (veřejné projednávání, diskuse s občany)
- o Partnerství (pracovní skupiny, workshopy/ dílny budoucnosti)
- o Spolurozhodování (delegování schvalovacích kompetencí na veřejnost)

29. Kolik lidí se odhadem účastnilo tvorby strategického plánu pro váš region? ***Výsledný počet = členové řídícího výboru + členové pracovních skupin + zpracovatelé. Stačí odhadem.***

30. Kolik jste vytvořili pracovních skupin?

31. Podle jakých kritérií jste vytvářeli pracovní skupiny? ***Je možné více odpovědí.***

- o Žádné pracovní skupiny jsme nevytvořili
- o Podle tematického zaměření (ekonomika, doprava …)
- o Podle klíčových problémů (image města, nezaměstnanost …)
- o Podle cílových skupin (senioři, podnikatelé …)
- o Podle klíčových projektů (= projektové týmy)

32. Podle jakých kritérií jste vybírali členy pracovních skupin. ***Je možné více odpovědí.***

- o Reprezentativnost zastoupení klíčových zájmových skupin (občané, neziskové organizace, podnikatelé apod.), tj. snaha zabezpečit maximální pluralitu zájmů a demokratičnost rozhodování
- o Získání specifických místních informací a znalostí
- o Závažnost témat, které má/ měl strategický plán řešit
- o Získání nových myšlenek/ námětů
- o Usnadnění koordinace rozvojových aktivit v obci/ městě
- o Motivace aktérů k realizaci schválené strategie
- o Zajištění hladkého průběhu projednávání a schvalování, vyvarování se konfliktům
- o Schopnost prosadit nebo spolufinancovat přijatou strategii/ klíčová opatření
- o Předchozí pozitivní zkušenosti se spoluprací
- o Jiné důvody/ kritéria, prosím specifikujte: ……

33. Jak hodnotíte průběh tvorby a schvalování strategického plánu? ***Je možné více odpovědí.***

- o Počet zúčastněných aktérů byl dostačující
- o Podařilo se zapojit všechny významné aktéry
- o Podařilo se dosáhnout společného vnímání problémů
- o Podařilo se překonat dominantní postavení některých jednotlivců či zájmových skupin
- o Podařilo se dosáhnout vyváženého pohledu na rozvoj regionu
- o Dokázali jsme zapojit (motivovat) klíčové aktéry z občanského sektoru
- o Dokázali jsme zapojit (motivovat) klíčové aktéry z podnikatelského sektoru
- o Mezi zúčastněnými aktéry se vytvořila vzájemná důvěra
- o Bez problémů se nám podařilo integrovat výsledky/ pohledy jednotlivých pracovních skupin
- o Podařilo se nám relativně rychle navrhnout a schválit strategické cíle a opatření
- o Problematické a konfliktní otázky jste neřešili
- o Zúčastněné organizace promítly strategický plán do svých strategických dokumentů
- o Schvalovatelé předložený návrh strategického plánu, vytvořený pracovními skupinami, bez problémů odsouhlasili
- o Tvorba strategického plánu probíhala podle předem navrženého a schváleného postupu
- o Zástupci schvalovatelů se účastnili tvorby strategického plánu
- o Schvalovatelé se zajímali o průběh tvorby strategického plánu
- o Schvalovatelé a klíčoví aktéři se cítí být strategickým plánem vázáni při svém rozhodování
- o Podařilo se vytvořit informační a komunikační síť (strukturu), která nadále funguje
- o Zlepšila se komunikace (komunikační kultura) mezi jednotlivými aktéry
- o Role úředníků (pracovníků veřejné správy) se při tvorbě strategického plánu ukázala jako nenahraditelná
- o Celkově jsme s procesem tvorby strategického plánu spokojeni
- o Podařilo se nám vytvořit široký prostor pro smysluplnou participaci veřejnosti
- o Participace veřejnosti přispěla ke zvýšení kvality strategického plánu
- o Zvýšila se transparentnost rozhodování o rozvoji regionu
- o Podařilo se nám specifikovat taková opatření a projekty, které budou realizovány
- o Zapojením širokého spektra aktérů se zvýšila realizovatelnost strategických opatření a projektů
- o Externí poradci přispěli k vyšší kvalitě vytvořeného strategického plánu
- o Všichni aktéři a zájemci měli k dispozici informace potřebné pro kvalitní rozhodování

34. Máte k otázce tvorby a schvalování strategického plánu nějaký komentář? Chtěl/a byste se s námi podělit s Vašimi zkušenostmi?

35. Jaký obecný postup jste použili při tvorbě strategického plánu? ***Prosíme pouze jednu odpověď*****.**

- o Nejdříve definování vize a z ní odvození strategických opatření a projektů
- o Nejdříve sběr projektových námětů a poté vytvoření jednotného konceptu

36. Jak podrobně jste ve strategickém plánu pro váš region specifikovali opatření a rozvojové projekty? ***Je možné více odpovědí.***

- o Časový rámec
- o Finanční rámec (odhad nákladů a způsob financování)
- o Zodpovědná osoba/ realizátor
- o Seřazení podle významnosti
- o Specifikace očekávaných výsledků a dopadů (hodnotící/ evaluační kritéria)

37. Jak hodnotíte výsledek plánovacího procesu, to znamená kvalitu vytvořeného strategického plánu pro váš region? ***Je možné více odpovědí.***

- o Neobsahuje žádná konfliktní témata
- o Podařilo se nám sladit odlišné potřeby a zájmy, resp. dosáhnout konsensu
- o Obsahuje pouze to, na čem jsme se dokázali dohodnout
- o Odlišné potřeby a zájmy regionálních aktérů se podařilo vyřešit specifikací většího počtu priorit nebo formulací obecnějších cílů

38. Co se děje po schválení strategického plánu? ***Je možné více odpovědí.***

- Informační a komunikační sítě nadále pracují (pracovní skupiny, setkávání s veřejností atd.)
- Zlepšila se komunikace a kooperace mezi zúčastněnými aktéry
- Téma regionálního rozvoje nabylo na významu
- Rozvinul se pocit sounáležitosti a zvýšila se identita občanů s regionem
- Byly provedeny organizační změny umožňující efektivní implementaci strategického plánu a jeho opatření
- Očekávání spojená s tvorbou strategického plánu se naplnila
- Situace se natolik změnila, že bychom mohli začít připravovat nový strategický plán
- Se strategickým plánem se pracuje, pravidelně dochází k jeho evaluaci
- Strategický plán slouží jako vodítko pro rozhodovatele

IV. OBECNÉ POSTOJE KE STRATEGICKÉMU PLÁNOVÁNÍ A JEHO SMYSLUPLNOSTI

39. Je podle vašeho názoru (zkušenosti) důležité, aby regiony strategicky plánovaly?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokážu posoudit

40. Jaký má podle vašeho názoru strategické plánování význam (přínos) pro místní a regionální rozvoj?

- Zásadní význam
- Velký význam
- Spíše malý význam
- Zanedbatelný význam
- Nevím, nedokážu posoudit

41. V teorii i praxi existují různé plánovací formy a postupy. Neexistuje žádný optimální způsob plánování. Jaké jsou vaše názory na strategické plánování měst a regionů? S kterými níže uvedenými výroky souhlasíte? ***Je možné více odpovědí.***

- Strategické plány by měly v daném území integrovat pokud možno všechny oblasti života (představa komplexního rozvojového plánování) a zastřešovat sektorové/ odvětvové koncepce
- Strategické plány by měly být skutečně strategické a orientovat se na řešení pouze klíčových problémů
- Strategické plány by měly obsahovat pouze to, na čem jsou partneři schopni se dohodnout
- Strategické plány by se měly omezovat pouze na to, co může daná organizace ovlivnit a garantovat
- Strategické plány by měly být zkoordinované s rozpočty jednotlivých úrovní veřejné správy (obce, města, okresy, kraje, stát - ministerstva)
- Strategické plány měst a regionů by měly být vzájemně zkoordinované a měla by existovat jejich skladebnost
- Důležitější, než tvorba dlouhodobých strategických plánů, je chápání strategického plánování jako nekončícího komunikačního procesu, umožňujícího kolektivní učení a vytváření konsensu
- Strategické plány s obecněji formulovanými vizemi a strategickými cíli by měly být pravidelně doplňovány krátkodobými několikaletými akčními plány
- Je zapotřebí rezignovat na představu komplexního řešení problémů a upřednostňovat spíše flexibilní řešení dílčích, klíčových a lokalizovaných problémů (projektové plánování)

42. Máte k výše uvedené otázce č. 41 nějaký komentář?

43. Kde je podle vašeho názoru zapotřebí hledat příčiny toho, že pozice strategického plánování není příliš silná a podle kritiků nepřináší očekávané výsledky? *S kterými z níže uvedenými výroky souhlasíte? Je možné více odpovědí.*

- Chybí politická podpora strategického plánování
- Právní zakotvení strategického plánování je nedostatečné
- Veřejnost si není příliš vědoma významu a přínosů strategického plánování (nevěří v možnost strategické změny)
- Strategické plánování diskredituje jeho formální uplatňování ("plánování pro plánování")
- Nedostatečné znalosti a zkušenosti s používáním nástrojů strategického plánování
- Nedostatečná metodická podpora ze strany státu
- Plánující úřady nemají dostatečné personální kapacity
- Nedostatek relevantních dat a informací (analýz, prognóz) pro potřeby strategického plánování
- Strategické plánování není jednoduché, nelze ho aplikovat pomocí jednoduchých rutinních metod a postupů
- Strategická rozhodnutí jsou nevratná, těžko napravitelná a neopakovatelná – "nikdo je nechce přijímat"
- Problémem strategického plánování je, že nepřináší okamžité výsledky
- Problémem strategického plánování je, že většinou nedokáže řešit klíčové problémy, které si vyžadují komplexní a často také inovativní řešení
- Strategické plánování není jednorázový proces, v praxi často nejsou vytvořeny předpoklady pro jeho permanentní uplatňování (plánování – implementace – evaluace)
- Chybí lidé (lídři, vizionáři), kteří mají zájem a odvahu realizovat změny
- Chybí výkonnostně orientovaná veřejná správa (manažeři ve veřejné správě), která by kladla důraz na efektivitu, hospodárnost, dovedla komunikovat, organizovat atd.
- Chybí aplikovaný výzkum pro potřeby strategického plánování

44. Máte k tomu nějaký komentář?

Děkujeme Vám ještě jednou za spolupráci !

Příloha B: Seznam českých organizací zapojených do dotazníkového šetření

Místní akční skupiny

Brdy - Vltava o.p.s.
Bystřička, o.p.s.
Havlíčkův kraj o.p.s.
Kyjovské Slovácko v pohybu, z. s.
LAG Podralsko z. s.
MAS - Partnerství Moštěnka, o.p.s.
MAS - Střední Polabí, z.s.
MAS 21, o. p. s.
MAS Boleslavsko z.ú.
MAS Brána do Českého ráje, z.s.
MAS Česká Kanada o.p.s.
MAS CÍNOVECKO o. p. s.
MAS Frýdlantsko, z.s.
MAS Hranicko z.s.
MAS Hrubý Jeseník, z. s.
MAS Hrušovansko, z. s.
MAS Hustopečsko, z. s.
MAS Jablunkovsko, z. s.
MAS Jihozápad o.p.s.
MAS LEADER - Loucko, z.s.
MAS Lednicko-valtický areál, z. s.
MAS Litomyšlsko o.p.s.
MAS Mohelnicko, z.s.
MAS Mohelnicko, z.s.
MAS MORAVSKÁ BRÁNA, z.s.
MAS Pobeskydí, z. s.
MAS PODBRDSKO, z.s.
MAS Podlipansko, o.p.s.
MAS Polabí, o.p.s.
MAS Radbuza, z.s.
MAS Region Kunětické hory, z.s.
MAS Rozkvět z.s.
MAS Sedlčansko, o.p.s.
MAS Slavkovské bojiště, z. s.
MAS Slezská brána, z. s.
MAS Sokolovsko o.p.s.
MAS Šternbersko o.p.s.
MAS STRAKONICKO, z.s.
MAS Vladař o.p.s
MAS Vyhlídky, z.s.
MAS Zlatá cesta, o.p.s.
Místní akční skupina Boskovicko PLUS, z. s.
Místní akční skupina Brána Vysočiny, z. s.
Místní akční skupina Broumovsko+, z.s.
Místní akční skupina Hlinecko, z.s.
Místní akční skupina Hříběcí hory, z.s.
Místní akční skupina Království - Jestřebí hory, o.p.s.
Místní akční skupina Krkonoše, z.s.
Místní akční skupina Lanškrounsko, z.s.
Místní akční skupina Mezi Hrady
Místní akční skupina Mezi Úpou a Metují
Místní akční skupina Podještědí z.s.
Místní akční skupina Podřipsko z.s.
Místní akční skupina POHODA venkova, z.s.
Místní akční skupina Sdružení Růže
Místní akční skupina Severní Chřiby a Pomoraví, z.s.
Místní akční skupina ŠIPKA, z. s.
Místní akční skupina Střední Povltaví
Místní akční skupina Šumperský venkov, z.s.
Místní akční skupina Třeboňsko o.p.s.
Mladoboleslavský venkov, z.ú.
NAD ORLICÍ, o.p.s.
Podhůří Železných hor o.p.s.
Přemyslovské střední Čechy o.p.s.
Přemyslovské střední Čechy o.p.s.
Rozvoj Tanvaldska z.s.
RÝMAŘOVSKO, o.p.s.
Společná CIDLINA, z.s.

Dobrovolné svazky obcí

Bělská skupina
Blaník - svazek obcí
Bojkovsko, sdružení měst a obcí
CHOPOS
Dobrovolný svazek obcí Blanicko-otavského regionu
Dobrovolný svazek obcí ČOV Velička
Dobrovolný svazek obcí Lomnicko
Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Bělá
Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Severo-Lanškrounsko
Dobrovolný svazek obcí mikroregionu Lipensko
Dobrovolný svazek obcí mikroregionu Záhoran
Dobrovolný svazek obcí severního Písecka
DSO Hanácký venkov
Jilemnicko - svazek obcí
Krkonoše - svazek měst a obcí
Krkonoše - svazek měst a obcí
Mariánskolázeňsko
Mikroregion Bzenecko
Mikroregion České středohoří
Mikroregion Horní Vltava - Boubínsko
Mikroregion Hrádecko - Chrastavsko
Mikroregion Hvozdnice
Mikroregion Kahan DSO
Mikroregion Krnovsko
Mikroregion Matice Slezská
Mikroregion Novoměstsko
Mikroregion Pernštejn
Mikroregion Rychnovsko
Mikroregion Sokolov-východ
Mikroregion Šternbersko
Mikroregion Tolštejn
Mikroregion TŘEBÍČSKO
Mikroregion Třešťsko
Mikroregion ÚSLAVA
Mikroregion Velkomeziříčsko - Bítešsko
Mikroregion západně od Chrudimi
Mikroregion Žermanické a Těrlické přehrady
NOVOPACKO
Obce pro Baťův kanál
Rokytná - ekologický mikroregion
Sdružení obcí mikroregionu Království
Sdružení obcí mikroregionu Uhlířskojanovicko a středního Posázaví
Sdružení Valašsko-Horní Vsacko
Subregion Velké Dářko - dobrovolný svazek obcí
Svazek obcí - TDO Lužnice
Svazek obcí mikroregionu Novostrašecko
Svazek obcí Podbořansko
Svazek obcí Podřipsko
Svazek obcí Poluška
Svazek obcí Sever Znojemska
Svazek obcí středního Pootaví
Svazek obcí Větrník
Svazek obcí Východní Krkonoše
Svazek obcí Za Letištěm

Příloha C: Seznam bavorských organizací zapojených do dotazníkového šetření

Místní akční skupiny

Bayreuther Land e.V.
Begegnungsland Lech-Wertach e.V.
bergaufland Ostallgäu e. V.
LAG Ammersee e.V.
LAG ARBERLAND e.V.
LAG Bad Kissingen e.V.
LAG Fichtelgebirge-Innovativ e.V.
LAG Kreisentwicklung Miesbacher Land e.V.
LAG Kulturerlebnis Fränkische-Schweiz e.V.
LAG Landkreis Freyung-Grafenau e. V.
LAG Landkreis Landshut e.V.
LAG Mittlere Isarregion e.V.
LAG Nürnberger Land e.V.
LAG Regionalentwicklung Amberg-Sulzbach e.V.
LAG Rhön-Grabfeld e. V.
LAG Schweinfurter Land - Raum für partnerschaftliche Entwicklung e. V.
LAG Spessart e.V.
LAG Zugspitz Region
Lokale Aktionsgruppe Altmühlfranken e. V.
Lokale Aktionsgruppe Landkreis Hof e.V.
Lokale-Aktionsgruppe Chiemgauer Alpen e.V.
REGINA GmbH
Regionalentwicklung Landkreis Neu-Ulm e.V.
Regionalentwicklung Oberallgäu e.V.
Regionalinitiative Chiemgauer-Seenplatte e.V.

Regionální managementy

ARBERLAND REGio GmbH
Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Regionalmanagement Freyung-Grafenau
Regionalmanagement Fürstenfeldbruck
Regionalmanagement im Landkreis Donau-Ries
Regionalmanagement Landkreis Erlangen-Höchstadt
Regionalmanagement Landkreis Roth
Regionalmanagement Landkreis Tirschenreuth
Regionalmanagement Stadt und Landkreis Bayreuth = Region Bayreuth
Wirtschaftsregion Bamberg-Forchheim GmbH