

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Role neziskových organizací v rozvoji měst a obcí**

**Bc. Gabriela Aujeská**

**Diplomová práce**

**2016**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Auješká**  
Osobní číslo: **E13954**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Regionální rozvoj: Urbanismus**  
Název tématu: **Role neziskových organizací v rozvoji měst a obcí**  
Zadávací katedra: **Ústav regionálních a bezpečnostních věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

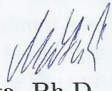
Strategické plánování se v průběhu posledního desetiletí stalo důležitou součástí rozvoje obcí, měst i regionů České republiky. Důležitými aktéry tohoto procesu jsou mimo jiné neziskové organizace. Cílem diplomové práce je vyhodnotit rozdílné přístupy při zpracování strategických rozvojových dokumentů se zaměřením na identifikaci přínosů zapojení neziskových organizací do plánovacích procesů ve specifických podmínkách České republiky.

Osnova:


- Rešerše odborné literatury.
- Stanovení cílů práce a hypotézy, volba metod.
- Vyhodnocení míry zapojení neziskových organizací do tvorby strategických rozvojových dokumentů ve vybraném regionu.
- Vyhodnocení přínosů neziskových organizací do rozvoje sídel a regionu.
- Návrh doporučení pro zlepšení spolupráce mezi aktéry v regionu.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:

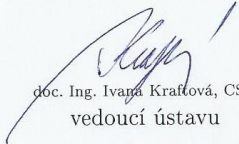
KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Zuzana. Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů. Praha: Auditorium, 2014, 233 s. ISBN 978-80-87284-44-5.  
NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. Success factors and volunteerism in non-profit organizations in the Czech Republic. Ed. 1st. Praha: Oeconomica, 2009, 167 s. ISBN 978-80-245-1474-1.  
REKTORÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, 140 s. ISBN 80-210-2126-8.  
STIMSON, R, Roger STOUGH a Brian H ROBERTS. Regional economic development: analysis and planning strategy. 2nd ed. Berlin: Springer, 2006, 452 s. ISBN 3-540-34826-3.  
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.  
ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.  
ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. Vybraná témata z regionálního rozvoje. Vyd. 1. Hradec Králové: Civitas per Populi, 2010, 118 s. ISBN 978-80-904671-0-1.

Vedoucí diplomové práce:   
Ing. Martin Maštálka, Ph.D.  
Ústav regionálních a bezpečnostních věd

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Ivana Kraňková, CSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou, nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 22. 4. 2016

Bc. Gabriela Aujeská

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce Ing. Martinu Maštálkovi, Ph. D. za jeho trpělivost a cenné rady, které mi napomohly při tvorbě této diplomové práce. Všem institucím a nestátním neziskovým organizacím, zejména jejich sekretářům nebo představitelům, kteří si našli čas a věnovali pár minut vyplnění dotazníků, které byly stěžejní pro tuto práci. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu a trpělivost v době mého studia.

## **ANOTACE**

*Práce pojednává o obecných pojmech z oboru strategického plánování, o jeho podstatě, procesu a metodách tvorby a dále o neziskových organizacích, členění národního hospodářství apod. Zkoumá problematiku zapojení nestátních neziskových organizací do procesu tvorby strategických rozvojových dokumentů. Podrobně analyzuje možnosti jejich zapojení a následně uvádí hlavní poznatky a doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*strategické plánování, metody strategického plánování, regionální rozvoj, nestátní neziskové organizace, mikroregiony, místní akční skupiny*

## **TITLE**

The Role of Non-Profit Organizations in The Development of Towns and Villages

## **ANNOTATION**

*Thesis deals with general concepts in the field of strategic planning, its essence, the process and methods of making and non-profit organizations, the division of the national economy etc. Explores the issue of involvement of NGOs in process of creating strategic development documents. Analyzes in detail the possibility of their involvement, and then presents the main findings and recommendations.*

## **KEYWORDS**

*strategic planning, methods of strategic planning, regional development, nongovernmental organizations (NGOs), microregion, micro-local action groups*

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1. PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.1    PODSTATA A PROCES PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2    FORMY PLÁNOVÁNÍ.....	14
2. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	16
2.1    PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU PLÁNOVÁNÍ.....	17
2.2    METODY TVORBY STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ.....	17
2.2.1    Expertní metoda.....	18
2.2.2    Komunitní metoda.....	18
2.2.3    Metoda vnitřních zdrojů.....	19
2.2.4    Kombinace metod.....	19
2.3    STRATEGICKÝ PLÁN A JEHO KRITÉRIA.....	19
2.4    ČÁSTI STRATEGICKÉHO PLÁNU.....	21
2.4.1    Vize.....	22
2.4.2    Strategická úroveň.....	23
2.4.3    Akční plán.....	23
2.5    PROCES TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU.....	24
2.5.1    Analytická část.....	24
2.5.2    Strategická část.....	27
2.5.3    Realizační úroveň.....	28
2.5.4    Monitorovací a hodnotící práce.....	29
2.6    STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE.....	30
3. NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	31
3.1    ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE FINANCOVÁNÍ.....	31
3.1.1    Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací.....	33
3.1.2    Typy nestátních neziskových organizací v České republice.....	33
3.2    MIKROREGIONY A MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY.....	34
4. METODY ZPRACOVÁNÍ A HYPOTÉZA.....	36
4.1    DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	36
4.2    REŠERŠE DOKUMENTŮ.....	36

4.3	ROZHOVOR.....	37
4.4	HYPOTÉZA.....	37
5.	PARDUBICKÝ KRAJ .....	38
5.1	PRŮZKUM STRATEGICKÝCH ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ .....	43
5.1.1	Shrnutí průzkumu strategických rozvojových dokumentů.....	46
5.2	DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ .....	46
5.2.1	Dotazník č. 1: pro tvůrce strategických dokumentů.....	47
5.2.2	Dotazník č. 2: pro neziskové organizace.....	54
5.2.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	62
5.3	PŘÍPADOVÁ STUDIE NA PŘÍKLADU NNO.....	65
5.3.1	Řízený strukturovaný rozhovor .....	65
5.3.2	Shrnutí rozhovoru.....	66
5.4	NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOLUPRÁCE.....	67
	ZÁVĚR .....	68
	SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ .....	70
	PŘÍLOHY .....	74
	Dotazník č. 1: pro tvůrce strategických plánů.....	74
	Dotazník č. 2: pro neziskové organizace.....	75



## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Proces plánování .....	14
Obrázek 2: Strategický trojúhelník .....	22
Obrázek 3: Fáze strategického plánování .....	24
Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy .....	26
Obrázek 5: Trojimperativ projektu .....	28
Obrázek 6: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	31
Obrázek 7: Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	32
Obrázek 8: Mapa České republiky se zvýrazněním Pardubického kraje.....	38
Obrázek 9: Mapa mikroregionů Pardubického kraje .....	39
Obrázek 10: Mapa místních akčních skupin Pardubického kraje 2015 .....	40
Obrázek 11: Graf vývoje počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji.....	41
Obrázek 12: Graf počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji v roce 2015.....	42
Obrázek 13: Graf podílu jednotlivých metod zpracování strategických dokumentů na 22 vzorcích.....	45
Obrázek 14: Graf podílu dle způsobu zapojení neziskových organizací do tvorby strategických dokumentů na 22 vzorcích.....	46
Obrázek 15: Graf zařazení respondentů - dotazník č. 1 .....	47
Obrázek 16: Graf rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 1.....	48
Obrázek 17: Rozdělení respondentů dle okresů v mapě Pardubického kraje - dotazník č. 1 ...	49
Obrázek 18: Graf rozdělení dle metody tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	50
Obrázek 19: Graf možnosti zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	51
Obrázek 20: Graf důvodů, proč NNO nejsou zapojeny do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	52
Obrázek 21: Graf možností způsobu zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	53

Obrázek 22: Hodnocení přínosu spolupráce s NNO - dotazník č. 1 .....	54
Obrázek 23: Graf zařazení respondentů - dotazník č. 2.....	55
Obrázek 24: Graf rozdělení NNO do zájmových skupin - dotazník č. 2.....	56
Obrázek 25: Graf rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 2.....	57
Obrázek 26: Rozdělení respondentů dle okresů v mapě Pardubického kraje - dotazník č. 2 ...	57
Obrázek 27: Graf rozdělení NNO dle územní působnosti - dotazník č. 2 .....	58
Obrázek 28: Členství NNO v jiné neziskové organizaci - dotazník č. 2 .....	59
Obrázek 29: Možnost zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 2 .....	60
Obrázek 30: Graf způsobů zapojení NNO do tvorby SD - dotazník č. 2 .....	61
Obrázek 31: Hodnocení přínosu zapojení se do tvorby SD - dotazník č. 2.....	62

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Seznam mikroregionů v Pardubickém kraji .....	39
Tabulka 2: Seznam místních akčních skupin v Pardubickém kraji .....	40
Tabulka 3: Vývoj počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji 2011 - 2015 .....	41
Tabulka 4: Seznam zpracovaných strategických dokumentů .....	43
Tabulka 5: Seznam zpracovaných strategických dokumentů včetně metody zpracování a možnosti zapojení .....	44
Tabulka 6: Statistika dotazníkového šetření .....	46
Tabulka 7: Zařazení respondentů - dotazník č. 1 .....	47
Tabulka 8: Rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 1 .....	48
Tabulka 9: Rozdělení dle metody tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	49
Tabulka 10: Možnost zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	51
Tabulka 11: Důvody, proč NNO nejsou zapojeny do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	51
Tabulka 12: Způsob zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1 .....	52
Tabulka 13: Hodnocení přínosu spolupráce s NNO - dotazník č. 1 .....	53
Tabulka 14: Zařazení respondentů - dotazník č. 2 .....	54
Tabulka 15: Rozdělení NNO do zájmových skupin - dotazník č. 2 .....	55
Tabulka 16: Rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 2 .....	56
Tabulka 17: Rozdělení NNO dle územní působnosti - dotazník č. 2 .....	58
Tabulka 18: Členství NNO v jiné neziskové organizaci - dotazník č. 2 .....	59
Tabulka 19: Možnost zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 2 .....	59
Tabulka 20: Způsoby zapojení NNO do tvorby SD - dotazník č. 2 .....	60
Tabulka 21: Hodnocení přínosu zapojení se do tvorby SD - dotazník č. 2 .....	61

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
SRR	Strategie regionálního rozvoje
SP	Strategický plán
SD	Strategický dokument
ŽP	životní prostředí
NNO	nestátní neziskové organizace
LEADER	Liaison Entre Actions Développement de l'Économie Rurale
NS MAS	Národní síť Místních akčních skupin České republiky
KONEP	Koalice nevládek Pardubicka

## ÚVOD

Plánování je proces, který v současné době provází mnohé obory od managementu, řízení podniků až po rozvoj území. Každé plánování je specifické dle oboru a využívá jiných postupů, metod, stanovuje jiné úkoly a způsoby provedení, ale vždy je jeho účelem dosažení stanoveného cíle s optimálním využitím dostupných zdrojů. Samotné strategické plánování se v průběhu posledního desetiletí stalo důležitou součástí rozvoje obcí, měst a regionů nejen České republiky, ačkoliv tomu tak dříve nebylo. Myšlenka plánování rozvoje území je v České republice poměrně mladá, první metodologické texty spjaté se strategickým plánováním se objevují ve druhé polovině 90. let.

Hlavním důvodem zavádění strategického plánování je vytvoření takového prostředí, které je rovnovážné pro všechny aktéry, všem nabízí kvalitní prostor pro život, podnikání, pracovní příležitosti, průmysl i zemědělství a především jeho rozvoj je environmentálně, ekonomicky a sociálně udržitelný. Bez dlouhodobého plánování rozvoje území může dojít k jeho nevyváženému využívání a těžko návratné devastaci.

Strategické plánování není legislativně zcela ukotveno ani v České republice ani v Evropské unii. Zásadní pro strategické plánování i pro regionální rozvoj je Zákon č. 248 ze dne 29. června 2000 o podpoře regionálního rozvoje, který upřesňuje oblasti podpory regionálního rozvoje, a dále Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích, který definuje práva a povinnosti obcí a měst v této oblasti.

Aktéry samotného strategického plánování jsou především jejich tvůrci - obce a města, ale měli by mezi ně patřit i další zainteresované právnické a fyzické osoby a především široká veřejnost a nestátní neziskové organizace působící v území. Nestátní neziskové organizace by při tvorbě strategických rozvojových dokumentů neměly být opomíjeny, protože právě ony jsou ty, které se často podílejí na činnostech, aktivitách a samotném rozvoji území, ve kterém působí a mají přehled o potřebách území.

Tuto problematiku řeší Národní strategický plán LEADER 2014+, což je dokument, který realizuje cíle ve venkovských oblastech skrze komunitně vedený místní rozvoj. Právě skrze metodu LEADER klade důraz na zapojení a spolupráci místních aktérů. Za základní orgán komunitně vedeného místního rozvoje lze považovat místní akční skupiny, které plní funkci propojení partnerství mezi veřejným, podnikatelským a neziskovým sektorem

Téma diplomové práce bylo zvoleno proto, že je v současnosti více než aktuální a potřebné, zejména pak pro ty, kteří se zajímají o rozvoj území, kde žijí nebo působí. Dalším důvodem je velký nárůst počtu nestátních neziskových organizací a zvýšení zájmu veřejnosti, ale i samotná aktivita občanů v roli dobrovolníků v těchto institucích.

První část diplomové práce teoreticky pojednává o problematice plánování obecně a konkrétněji řeší samotné strategické plánování v oblasti územního rozvoje. Dále popisuje různé metody tvorby strategických dokumentů a proces tvorby strategických plánů včetně popisu jeho jednotlivých částí.

Další část práce charakterizuje členění národního hospodářství a typy nestátních neziskových organizací v České republice, podle Zákona č. 89 ze dne 3. února 2012 občanského zákoníku. Zabývá se vymezením specifických neziskových organizací jako jsou svazky obcí, mikroregiony a místní akční skupiny.

V praktické části bude podrobněji přiblížen současný stav strategického plánování na území Pardubického kraje. S využitím statistických dat bude zjištěna situace nestátních neziskových organizací a jejich počty. Dále pak bude provedeno šetření s využitím několika metod a stanovení hypotézy. Šetření bude mít za úkol splnění cíle diplomové práce a objasnění hypotézy.

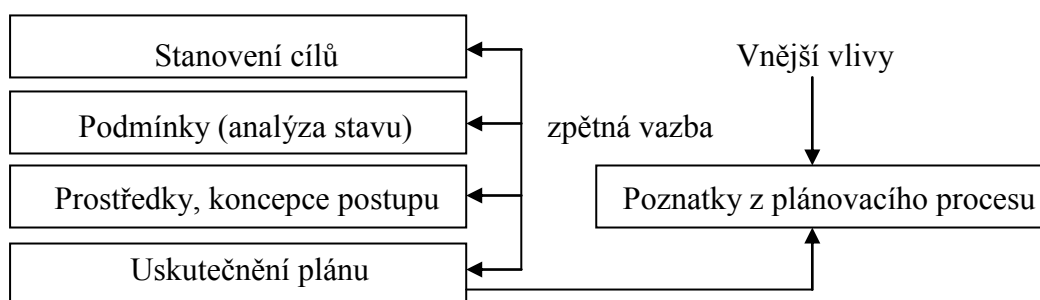
**Cílem diplomové práce je vyhodnotit rozdílné přístupy při zpracování strategických rozvojových dokumentů se zaměřením na identifikaci přínosů zapojení neziskových organizací do plánovacích procesů ve specifických podmínkách České republiky.**

# 1. PLÁNOVÁNÍ

V obecné rovině je plánování jakýsi způsobilý odhad budoucnosti. Plánování je proces, jehož základem je plán, kterým vědomě určujeme postup dílčích činností, soubor úkolů a prostředků, nutných k uskutečnění stanoveného plánovaného cíle. Schopnost plánovat vyžaduje intelekt a širší vnímání souvislostí, především je důležité vycházet ze současného stavu. [25, 2]

## 1.1 PODSTATA A PROCES PLÁNOVÁNÍ

Podstatou plánování je stanovení a následné dosažení cíle. Následující Obrázek 1 zobrazuje proces plánování nehledě na jeho časový horizont nebo rozsah. Nejprve se stanoví cíle, zanalyzují se podmínky a současný stav, stanoví se postupy a zvolí se prostředky, poté se provede kontrola, popř. se proces upraví. Nikdy nesmí být opomenuta žádná výše zmíněná fáze, zejména pokud se jedná o plánovací proces, který se řídí danými zásadami či legislativou, neboť všechny mají svůj význam a při jejich vynechání zcela jistě nedojde k dosažení cíle. [25]



Obrázek 1: Proces plánování

*vlastní zpracování dle [25]*

## 1.2 FORMY PLÁNOVÁNÍ

Formy plánování lze rozdělit podle několika zaměření. Jedná-li se o plánování v oblasti managementu, pak z hlediska úrovně rozhodovacího procesu rozlišujeme [2]:

- **Strategické plánování** je uskutečňováno vrcholovým vedením podniku, tzv. top managementem. Svým dlouhodobým charakterem a souhrnným přístupem k organizaci navazuje na strategické cíle a je tak výchozím plánováním podniku.

- **Taktické plánování** vychází ze strategického plánování. Vymezuje a konkretizuje cíle a určuje prostředky k jejich dosažení. Jedná se především o plány na nižších úrovních organizačních oblastí podniku, např. divizí.
- **Operativní plánování** má krátkodobý charakter. Vychází ze současných podmínek a zdrojů podniku a jeho hlavním významem je plánování provozních procesů, čemuž odpovídají operativní plány.

Jedná-li se o plánování ve veřejném sektoru např. na státní, krajské nebo obecní úrovni, pak rozlišujeme [25]:

- **Územní plánování** je soustavná činnost zabývající se územním rozvojem. Jejím cílem je plně funkční a nejvhodnější využití území a zkoordinování všech územních složek.
- **Strategické plánování** (podrobně rozebráno v následující Kapitole 2).
- **Ekonomické plánování** se orientuje na finanční cíl. Je nezbytné pro jakékoli plánování, protože finanční zdroje jsou omezené. Jeho cílem je efektivní hospodaření s dostupnými finančními zdroji.



## 2. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

*"Strategické plánování lze obecně charakterizovat jako nástroj k rozvoji jakékoliv organizace (např. instituce, podniku nebo města), který se prostřednictvím analýz a konkrétních kroků snaží systematicky propracovat ke změnám k lepšímu. Specifickým oborem je potom využití strategického plánování ve veřejném sektoru." [25]*

J. Rektořík (1999) definuje strategické plánování jako: *"... proces, během něhož vzniká (ve spolupráci vedení organizace, jejich zaměstnanců, správní rady, zastupitelstva a rady obce, vybraných odborníků a dalších skupin, které mají k obci či organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se obce či organizace především chtěla zabývat, co by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou by musela obec či organizace projít, aby mohla své záměry uskutečnit." [20]*

H. Mintzberg (1996) vymezuje strategické plánování takto: *"Strategic planning is an organization's process of defining its strategy, or direction, and making decisions on allocating its resources to pursue this strategy. It may also extend to control mechanisms for guiding the implementation of the strategy." [12]*

Počátky strategického plánování ve veřejném sektoru se datují do 80. let 20. století ve Velké Británii a následně v dalších zemích západní Evropy. Především dokumenty, které koordinují sociální a ekonomický rozvoj měst. V České republice se objevují metodologické texty spjaté se strategickým plánováním ve druhé polovině 90. let a zavádějí nové pojmy. [15]

Strategické plánování se vyvíjí samostatně od jiných plánovacích oborů. Zejména pro města je odlišné od jiných strategických plánů, např. podniků nebo neziskových organizací a to zejména proto, že řeší mnohem složitější kompozice, účely, vztahy, zájmy a cíle. [25]

Hlavním důvodem zavádění strategického plánování je vytvoření rovnovážného prostředí, které je čitelné pro všechny dotčené účastníky a jejich aktivity. Aktéři jako občané a místní vlády tak mají možnost získat nový náhled na rozvoj daného území a zároveň se zvyšují možnosti a příležitosti pro občany, jejich sdružení i soukromý sektor více se zapojit do rozvojových aktivit. Přínosem tohoto řízení pro místní správu je zvýšení transparentnosti její činnosti vůči investorům a dalším ekonomickým subjektům. [9]

Legislativně není zcela ukotveno ani v České republice ani v Evropské Unii, ale stěžejní pro strategické plánování i pro regionální rozvoj je Zákon č. 248 ze dne 29. června 2000 o podpoře regionálního rozvoje, který upřesňuje oblasti podpory regionálního rozvoje, a dále

Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích, který definuje práva a povinnosti obcí a měst v této oblasti. [25, 15]

## 2.1 PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU PLÁNOVÁNÍ

V současné době existují různé přístupy k tvorbě strategických plánů. Nebylo tomu tak vždy, v 90. letech minulého století převažoval v České republice především ekonomický přístup tvorby strategických dokumentů a to z toho důvodu, že hlavní prioritou byl ekonomický rozvoj obcí a měst. Cílem bylo zlepšit konkurenceschopnost obce či města a zlepšit podmínky pro podnikatele. Postupně, ale přibývaly nové přístupy s novými náhledy na rozvoj území a jeho potřeby. Každý přístup má své specifické postupy, rozdílné cíle i výsledky. Do samotného procesu strategického plánování byla také začleněna myšlenka udržitelného rozvoje spolu s jeho principy a to je dnes nazýváno místní Agendou 21 (MA 21). [25]

Pozn.: *"Dokument Agenda 21 byl přijat na summitu OSN v Rio de Janeiro v roce 1992. Jedná se o globální strategický a akční plán světového společenství, který stanovuje konkrétní kroky směrem k udržitelnému rozvoji."* [34]

V současnosti existují tři přístupy ke strategickému plánování [25]:

- **Ekonomický přístup** upřednostňuje ekonomický rozvoj měst, posílení ekonomik na místní úrovni a je založen na dobrém podnikatelském prostředí. Ovšem neberu v úvahu dopady na životní prostředí ani sociální stránku.
- **Sociogeografický přístup** se snaží o zlepšení sociálně ekonomického prostředí v řešeném území. Strategie je založena na poznání silných i slabých stránek komunity a prostředí, ale neopomíná ani hrozby a příležitosti.
- **Environmentální přístup** se objevil na přelomu tisíciletí a je založen na principech trvale udržitelného rozvoje, kdy neřeší pouze sociálně ekonomický rozvoj území, ale zohledňuje i vlivy na životní prostředí a dopady do budoucna.

## 2.2 METODY TVORBY STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ

Vzhledem ke skutečnosti, že strategické plánování není legislativně ukotveno v zákonech, existují tak mnohé metody zpracování těchto plánů. Existují především dvě nejzásadnější metody tvorby a to expertní a komunitní. Vedle nich se pak nachází mnohé další metody, které zmíníme. [15]

Hlavní rozdíl mezi expertní a komunitní metodou je v tom, kdo ji zpracovává. U expertní metody je vysoká míra odborného přístupu zpracovatele a menší zapojení veřejnosti a zadavatele. Kdežto komunitní metoda právě naopak více zapojuje veřejnost a místní odborníky, kteří se tak mají možnost podílet na tvorbě vlastního strategického plánu. V praxi se však nesetkáme s dokumenty, které by byly striktně vytvořeny pouze podle jedné metody, nýbrž jsou metody kombinovány podle potřeb území, zájmu občanů a zastupitelů obce. [15, 27]

### **2.2.1 Expertní metoda**

Jak již bylo zmíněno výše, tato metoda upřednostňuje odborné vedení při zpracování plánu zkušeným expertem nebo více experty, kteří ale zpravidla nepochází z místa zájmu (obce, města či kraje) a musí se v průběhu tvorby dokumentu seznámit se širšími vztahy a s podmínkami v daném místě. [3]

**Výhodou** této metody je vysoká kvalita zpracování strategie rozvoje, která je velmi odborná a metodologická a podrobně zkoumá jednotlivé fenomény území, které zachycuje v analytické části práce. [15]

**Nevýhodou** expertní metody se může stát ona neznalost místních poměrů, prostředí, vztahů a problémů. Protože statistická data nenahradí vlastní zkoumání v terénu a místní šetření či spolupráci s místními občany. Největším problémem této metody se stává její nedostatečná hloubka zapojení veřejnosti. malé zapojení místních občanů pak může vést až k nezájmu spolupracovat na plnění strategických cílů. [15]

### **2.2.2 Komunitní metoda**

Na rozdíl od expertní metody, komunitní metoda si zakládá na využití tzv. komunity, což je skupina místních obyvatel, část veřejnosti, kterou zajímá dění v daném území a chtějí se podílet na jeho rozvoji. Mohou to být občané, podnikatelé, zastupitelé obce či města, lidé, kteří na tomto území pracují a další. [3]

Samotná příprava na tvorbu strategického plánu pak může mít formu diskuze veřejnosti a expertů, kterou pouze usměrňuje moderátor. Nejprve jsou formulovány problémy území a nedostatky a poté jsou navrhována řešení, které ovšem musí být schválena všemi účastníky řízení. [25]

**Výhodou** této metody jasné zaměření se na dané problémy a jejich řešení. Nejsou potřeba zdoluhavé analýzy prostředí, protože právě místní obyvatelé a aktéři jsou předpokladem

znalosti místních poměrů. Zpracovaný plán je pak srozumitelný pro zainteresované osoby, protože jej sami vytvářeli a to dává předpoklad pro úspěšné naplnění stanovených cílů. [15]

**Nevýhodou** komunitní metody může být malá odbornost a nestrannost. Někteří mohou prosazovat méně důležité problémy nad jiné, nebo mohou některé zásadní opomenout, právě proto, že není provedena podrobná analýza prostředí nestranným odborníkem. Největším problémem pak může při celé tvorbě strategického plánu být nezáměr nebo nedostatek času veřejnosti, místních expertů a podnikatelů. [15]

### **2.2.3 Metoda vnitřních zdrojů**

Při využití metody vnitřních zdrojů ke zpracování strategického dokumentu, dochází k celkovému vypracování plánu zaměstnanci úřadu (magistrátu) města či obce. Ti využívají pouze svých znalostí místního prostředí a zkušeností. Takovýto plán vzniká bez participace veřejnosti nebo místních i jiných expertů. Tyto skutečnosti nám napovídají, jaká může být kvalita, rozsah a zaměření cílů plánu. Problém může nastat ve chvíli, kdy mají být naplňovány postupy a cíle a místní občané nepodpoří takovýto plán, který vznikl o nich bez nich. [25]

### **2.2.4 Kombinace metod**

V praxi není zcela vhodné vypracování strategického dokumentu pouze jednou metodou. Nejlépe bude cílů dosaženo při prolnutí těchto metod, aby vznikl co nejkvalitnější a nepodrobnější materiál především pro konkrétní území. [25, 3]

*"Pro úspěšnost strategického plánu však není podstatná metoda zpracování dokumentu, ale skutečná vůle změnit některé navyklé postupy, přistoupit na inovativní řešení nebo umožnit dlouhodobé aktivity některým aktivním skupinám. Protože úspěšnost strategického plánování se neměří ani počtem navrženým programů a opatření nebo uskutečněnými schůzkami řídicí skupiny, ale skutečně dosaženými výsledky, které vedou k odstranění identifikovaných problémů nebo umožní nastartování nějaké zvolené pozitivní trajektorie."*  
[15]

## **2.3 STRATEGICKÝ PLÁN A JEHO KRITÉRIA**

Strategický plán je dokument, který zobrazuje výsledky samotného strategického plánování. Po jeho schválení a přijetí se stává důležitým podkladem pro strategické řízení obce, kraje či mikroregionu. Strategické řízení obce je proces, při kterém jsou realizovány představy popsané ve strategickém plánu. [20]

Přestože není, jak již bylo zmíněno, strategický plán přesně formulován zákony oproti plánu územnímu, přesto platí obecné zásady, jaká by měla být struktura strategického plánu. Každý strategický dokument by měl zpracovávat a zhodnocovat současný vývoj, hlavní problémy a cíle řešeného území a to prostřednictvím analýzy, syntézy a prognózy. [15]

Zároveň je tento dokument také zákonem nevynutitelný a to ve třech rovinách [25]:

- Strategický plán na rozdíl od územního plánu obec nebo region mít nemusí.
- Pokud se představitelé města rozhodnou pro jeho vyhotovení, mohou si zvolit jakýkoli způsob vedoucí ke vzniku tohoto dokumentu a k dosažení stanovených cílů.
- Strategický plán nemůže být nikdy závazný ve smyslu vymahatelný (zákonem), plnění strategie rozvoje je v zásadě dobrovolné.

Kritéria, která by měl splňovat strategický plán [15]:

- **Dlouhodobost** - Strategický plán jakožto dlouhodobý dokument, by právě díky této charakteristice měl být odlišen od ostatních typů plánů. Tento plán by tak měl být sestavován na delší časové období. Obecnější strategické plány jsou připravovány na 20 let. Lze plánovat i na 10 - 15 let a samozřejmě i na kratší dobu např. na 7mi leté plánovací období podle Evropské unie. Vždy záleží na daném zkoumaném prostředí obce, kraje či regionu.
- **Systematičnost** - Každý strategický plán by měl systematicky mapovat všechna podstatná odvětví nebo obory, které mohou mít vliv na budoucí rozvoj řešeného území.
- **Selektivnost** - Jedná se o jeden z hlavních znaků strategického plánování, protože plán musí selektivně stanovit pouze některé prioritní osy rozvoje a cíle, na které se chce zaměřit a ty pak podrobněji řešit.
- **Provázanost** - Klíčová podmínka, kdy je nutné si uvědomit, že rozhodnutí, které obec učiní, ovlivní nejen daný záměr, ale i široké okolí a další aktéry. Proto je důležité jednotlivé kroky vždy pečlivě hodnotit z hlediska jejich vnitřní propojenosti.
- **Soustavnost** - Toto kritérium bývá dost často ve veřejné správě opomíjeno. Představa o jednom vytvořeném strategickém plánu, který je schválen na dané období a nepotřebuje pozornost, je zcela mylná. Je nutné, aby se všichni dotčení aktéři pravidelně k dokumentu vraceli a zjišťovali nedostatky, změny, prováděli aktualizace

a upravovali cíle. Strategický plán vyžaduje stálé hodnocení dosavadních výsledků. Je vhodné provést po 4 - 6 letech aktualizaci plánu a po 2 letech vyhodnocovat stav.

- **Otevřenost** - Strategický dokument má být otevřený vůči veřejnosti, jejím podnětům i kritice. Proces přípravy plánu je věcí veřejnou a nelze nikoho, kdo má zájem na procesu, opomíjet. Dalším významem otevřenosti je otevřenost vůči úpravám a změnám v průběhu platnosti strategického plánu, protože plán má být flexibilní vůči změnám prostředí a vývoje okolí a má se přizpůsobovat, nikoli striktně stanovovat vývoj obce či regionu na dalších 5 - 10 let.
- **Reálnost** - Důležitý aspekt, který předurčuje splnitelnost strategického plánu. Cíle je nutné klást reálné, dosažitelné a udržitelné pro další rozvoj. Reálnost je však nutné hodnotit nejen z finančního hlediska, ale i z hlediska ekonomických a sociálních podmínek.
- **Srozumitelnost** - V neposlední řadě má být sepsán ve srozumitelném jazyce, nikoli jako nesrozumitelný vědecký text s použitím mnoha laikovi neznámých výrazů. Strategický plán musí být srozumitelný jak okruhu zpracovatelů, tak i těm, pro které je určen.

*"Strategický plán je tedy programem rozvoje obce, kraje či mikroregionu, který je zaměřen na identifikaci a využití místních zdrojů a směřuje k podpoře požadovaných nebo chybějících aktivit v regionu ze zdrojů regionu. Strategický plán není dokument pro čerpání prostředků z fondů EU."* [15]

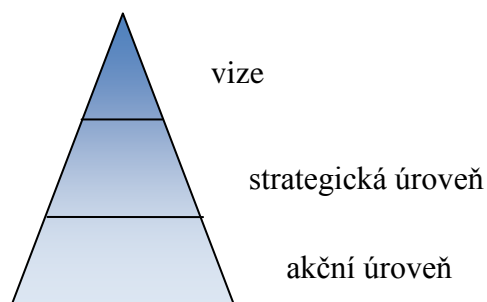
## 2.4 ČÁSTI STRATEGICKÉHO PLÁNU

Každý strategický plán by měl splňovat základní parametry, které jsou [25]:

- **Komplexnost** - dotýkat se všech důležitých oblastí života obce či města.
- **Konsensuálnost** - v maximální míře odrážet společné zájmy občanské veřejnosti.
- **Důraz na trvalou udržitelnost navrhovaného rozvoje** - předpoklad pro rovnovážný a dlouhodobý rozvoj města se zajištěním potřebné kvality života.

Je vhodné, aby strategický plán obsahoval nejlépe tři časově rozdílné úrovně a to [25]:

- **dlouhodobou vizi**, která bude mít časový horizont cca 20 let,
- **střednědobé strategické cíle** pro období 10 - 15 let,
- **krátkodobou akční úroveň** jejíž období je stejné jako volební období tj. 4 roky.



Obrázek 2: Strategický trojúhelník

vlastní zpracování dle [25]

### 2.4.1 Vize

Vize je stanovení budoucího stavu, kterého bychom chtěli dosáhnout v konkrétním časovém horizontu. Musí být stanovena přesně, soudržně tak, aby jako celek neztrácela smysl. Časový horizont, pro který je vize formulována, bývá zpravidla 20 let, ale opět to závisí na konkrétním stavu a podmínkách. Vize musí mít potřebný rozměr, aby mohla správně fungovat jako nástroj pro stanovení dlouhodobých cílů. Zároveň ale musí dodržovat potřeby a postoje vůči všem zúčastněných stran. [5]

Vize je podle Myškové [13]: *"...popis žádoucího stavu, ve kterém se v dlouhodobém výhledu má podnik, obec apod. nacházet. Jedná se o vyjádření podoby ke které je nyní směřováno."*

Tvorba vize musí splňovat určité podmínky podle J. Fotra [5]:

- Na vizi je třeba se dívat z různých pohledů.
- Definovat současný a budoucí stav a provést jejich porovnání.
- Deklarace sociální politiky - zodpovědnost vůči obyvatelům, prostředí apod.

Vize podle Šilhánkové [25]: *"Vize je deklarácí výběru zásadních směrů, cílů a programů činností. Je to jakýsi ucelený pohled na obec, který charakterizuje její výchozí situaci a stav, kterého chce dosáhnout."*

K vytvořené vizi jsou potřeba určit tzv. **klíčové oblasti**, což jsou oblasti vnitřně závislých problémů, jejichž vyřešení je podstatné pro dlouhodobý rozvoj. jako příklad klíčové oblasti lze uvést oblast bydlení. Spolu s klíčovými oblastmi je třeba stanovit tzv. **globální cíle**, které definují základní cesty a výsledky procesu. Tyto cíle konkretizují vizi a jejich vyjádření je tak mnohem podrobnější. [25]

## 2.4.2 Strategická úroveň

Vlastní strategický plán se v této úrovni skládá z podrobnějšího rozložení globálních cílů do klíčových oblastí a to zejména pomocí [25]:

- dílčích vizí oblastí,
- strategických cílů oblastí,
- SWOT analýz oblastí,
- různých opatření - vytipováním problémových oblastí, které řeší specifické cíle,
- ukazatelů a indikátorů - nástroje pro měření postupů.

Pomocí strategických cílů stanovujeme, čeho chce organizace nebo obec dosáhnout během následujících let. Časový horizont strategických cílů bývá 10 - 15 let. Zpravidla na takové období jako strategický plán samotný. [20]

Správně stanovený strategický cíl navazuje na vizi a aby byl splnitelný a dobře vyhodnotitelný, měl by splňovat tyto předpoklady SMART [5, 1]:

- **Specific - specifický** - cíle musí být konkrétní, jasné, dostatečně podrobné.
- **Measurable - měřitelný** - musí existovat metriky nebo kritéria, pomocí nichž zjistíme, že cíl byl splněn.
- **Achievable - akceptovatelný** - cíle musejí být přijatelné.
- **Realistic - reálný** - neboli dosažitelný, v daném čase a v možnostech lidí.
- **Time framed - termínovaný** - neboli časově vymezený, mající koncový termín.

## 2.4.3 Akční plán

*"Vytvoření akčního plánu ke strategickému plánu je základní podmínkou pro realizaci (implementaci) každého strategického plánu, a tudíž podmínkou k naplňování stanovených cílů rozvoje obce či města."* [25]

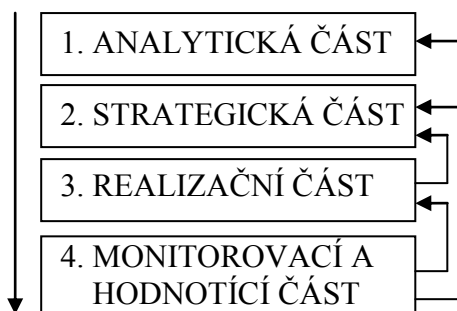
. Akční plány by měly přispívat k naplnění vize. Obecně odpovídá na otázku „Kam směřujeme?“ a „Jak se tam dostaneme?“ Tento plán je vypracováván zpravidla na 1, 2 nebo 4 roky. Přičemž období 1 roku se nedoporučuje, protože nejde dobře realizovat dlouhodobější plány, je příliš krátké. Vhodné je tedy spíše období min. 2 - 4 leté. Akční plán musí obsahovat aktivity a projekty, které bude obec či město uskutečňovat a podporovat. [16]



## 2.5 PROCES TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU

Různí autoři uvádějí mírně rozdílné postupy při tvorbě strategického plánu. Perlín uvádí, že: *"Strategický dokument by měl být zpracován tak, aby na základě zhodnocení dosavadního vývoje a identifikování hlavních problémů a cílů řešení, hledal cesty, které povedou k naplnění cílů a k řešení dosavadních problémů a uměl formulovat ukazatele, které umožní jednak kontrolovat plnění plánu a současně jsou podkladem pro jeho aktualizace."* [15]

Šilhánková uvádí členění procesu tvorby strategického plánu ve 4 fázích, jak znázorňuje následující Obrázek 3.



Obrázek 3: Fáze strategického plánování

vlastní zpracování dle [25]

### 2.5.1 Analytická část

V této části procesu zpracování strategického plánu dochází k analýze prostředí. Základem je situační analýza nebo-li profil obce či města. Jsou zde sumarizována všechna data, která popisují obec či město z hlediska ekonomického, geografického, demografického i sociálního. S těmito informacemi je dále nakládáno ve SWOT analýze. Díky těmto údajům později dochází k určení klíčových oblastí, problémů, a cílů. [25]

Velmi často bývá analýza nadhodnocována a zpracovává přílišné množství údajů - především statistických, které ale nemají podstatný význam při zpracování strategického dokumentu. Kvalitně zpracovaná analýza je hlavním zdrojem informací o obci či městě, ale není dostačující pouze shromáždit informace, ale především je důležité tyto informace kriticky zhodnotit, zaujmout k nim určité stanovisko a posoudit jejich význam. [15]

Zpracování analytické části plánu je časově a obsahově náročné, protože je potřeba nasbírat, co nejvíce důležitých údajů. Proto by zpracovatel měl sbírat údaje a hodnotit takové jevy, které mají význam pro dané prostředí, jsou pro další rozvoj území nezbytné a mají vypovídací schopnost. [25]

Situační analýza má být souborná a úplná a má tedy zahrnovat všechny základní funkční složky území, které jsou [25]:

- Základní identifikační údaje obce,
- Historie,
- Obyvatelstvo:
  - Demografická struktura,
  - Zdravotní stav obyvatelstva,
  - Mobilita obyvatelstva,
  - Domácnosti a jejich vybavenost,
  - Bydlení,
- Ekonomika:
  - Zaměstnanost a příjmy obyvatelstva,
  - Ekonomický profil obce,
  - Hospodaření obce,
  - Trh s nemovitostmi,
- Území:
  - Širší vztahy a vazby,
  - Geografické charakteristiky,
  - Urbanistické charakteristiky,
  - Občanská vybavenost,
  - Doprava,
  - Technická infrastruktura,
  - Životní prostředí,
  - Zemědělství.

Po důkladné, ale účelné analýze je potřeba provést syntézu, jejíž hlavním cílem je propojení analytické části s realizační částí. Všechny analyzované kritické oblasti je třeba znovu probrat s experty a zástupci veřejné správy a jednotlivé části zhodnotit. Cílem syntézy je stanovení priorit a hlavních cílů a určit limity a možnosti dostupných zdrojů. Nejčastěji používanou metodou je SWOT analýza. [15]

## SWOT analýza

"SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení." [49]

Název SWOT je složen z prvních písmen anglických slov [20]:

- **Strenghts** - silné stránky (vnitřní analýza),
- **Weaknesse** - slabé stránky (vnitřní analýza),
- **Opportunities** - příležitosti (vnější analýza),
- **Threats** - hrozby (vnější analýza).

Podmínky			
Vnitřní	Vnější		
Silné stránky	Příležitosti	Rozvojové	Hodnocení
Slabé stránky	Hrozby	Problémové	

**Obrázek 4:** Schéma SWOT analýzy

*vlastní zpracování dle [25]*

Analýza SWOT musí být výstižná, musí obsahovat zřetelné a konkrétní sdělení, které vyvstávají ze situační analýzy prostředí obce. Doporučuje se vytvořit pro každou kritickou oblast vlastní SWOT analýzu a poté jednu globální, do které promítnout zásadní problémy z klíčových oblastí. Analýza musí být aplikovaná na všechny složky v území, jedině tak lze zajistit komplexní hodnocení pro rozvoj obce. [25]

## 2.5.2 Strategická část

Tato část strategického dokumentu je jeho hlavní částí. Zde dochází k vyjádření hlavních problémů, stanovení návrhu budoucího stavu a cíle, kterých má být dosaženo. Mohou být zvoleny dva typy strategie, tzv. pasivní a aktivní. U pasivní strategie dochází spíše ke stabilizaci stávajícího stavu a neutralizaci hrozeb. Uplatní se zejména v obcích, kde není přílišná investiční aktivita a území neleží v hlavních rozvojových osách. Naopak aktivní strategie bude využívat silných stránek regionu a využije příležitostí a bude se snažit o kvalitativní rozvoj území. Její uplatnění lze předpokládat v obcích, kde nejsou závažné strukturální problémy a existují vhodné rozvojové předpoklady. [15]

Po předchozí analytické části je v této části cílem návrh strategie rozvoje, pro který je důležité stanovit kritické oblasti rozvoje, od kterých se bude odvíjet další průběh strategického plánování. Obec by neměla stanovovat příliš kritických klíčových oblastí zejména proto, aby u nich byla schopna dosáhnout cílů a zlepšení pomocí dostupných lidských a finančních zdrojů. [25]

Typickými klíčovými kritickými oblastmi v obcích jsou [25]:

- ekonomický rozvoj,
- doprava,
- lidské zdroje,
- vnější vztahy,
- image města,
- turistika a cestovní ruch,
- životní prostředí,
- urbanismus a bydlení,
- zdravotní stav obyvatel a sociální oblast.

Uskutečnění strategie lze pouze skrze individuální programy, na které navazují opatření nutné k realizaci strategie. Struktura programů a opatření se zobrazuje ve stromovém diagramu, který umožňuje jednotlivé cíle naplňovat postupně s ohledem na splnění elkového programového cíle, cíle strategie a na konec vize. Počet programů je nutné volit s ohledem na

velikost zájmového území. V případě obce či mikroregionu zvolit maximálně 3 - 4 specifické programy. [15]

*"Jasná a přesná identifikace konkrétních programů a opatření představuje současně se strategií klíčovou část návrhové části dokumentu. Programy a opatření představují soubor nástrojů, které by měly vést k dosažení kýženého cílového stavu v řešeném území."* [15]

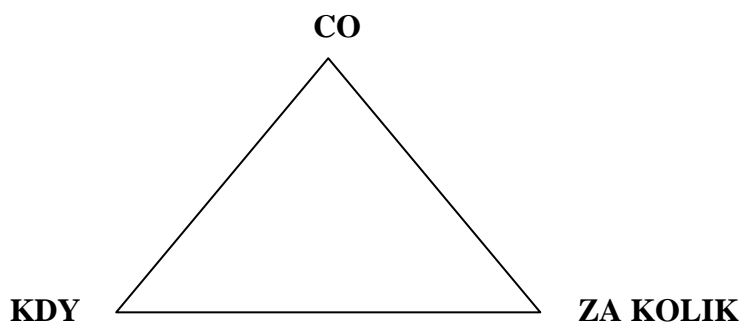
### 2.5.3 Realizační úroveň

Po stanovení strategie a programů přichází realizační část, kdy je potřeba vše naplánované uskutečnit. Je důležité uvědomit si zásadní rozdíl mezi samotnou tvorbou strategického plánu a jeho realizací. Protože příprava plánu je proces, do kterého jsou zapojeni nejen odborníci, ale i veřejnost, kdežto samotná realizace plánu je úkolem manažerským, protože vyžaduje odborný dozor nad určenými aktivitami jednotlivých aktérů a jejich koordinaci a kontrolu. [25]

Pokračováním strategického plánování je akční plánování a stanovení akčních plánů, o kterých je zmíněno již v kapitole 2.4.3 výše. U konkrétních akčních plánů dochází ke konkretizaci a postupu aktivit. Pro tuto konkretizaci jsou zpracovány podrobnější dokumenty akčního plánu tzv. *projekty priorit*. [15]

*"Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji."* [32]

S projektem je spojován tzv. *trojimperativ projektu* (viz následující Obrázek 5), protože při určování projektových cílů se snažíme o optimální vyvážení tří požadavků: cíle, času a náklady. Důležité je si uvědomit provázanost těchto tří veličin, protože změníme-li jednu a ostatní zůstanou nezměněny, dochází k nerovnováze. [4]



Obrázek 5: Trojimperativ projektu

*vlastní zpracování dle [4]*

Osnova obecného projektu [25, 28]:

- **Název projektu,**
- **Lokalizace projektu,**
- **Cíle projektu** - všeobecný a specifický cíl včetně vazeb na strategické dokumenty,
- **Popis projektu** - současný stav a stav, kterého má být dosaženo,
- **Výstup projektu** - případná stavební dokumentace,
- **Podklady nezbytné pro realizaci projektu,**
- **Koordinátor projektu** - stanovení osoby, která bude za projekt odpovědná,
- **Partneři projektu,**
- **Financování projektu,**
- **Rizika projektu** - územně plánovací, majetkoprávní, ekonomické atd.
- **Proces realizace projektu** - podrobný popis fází a kroků,
- **Indikátory úspěšnosti projektu** - celkové a průběžné.

Závěrečné vyhodnocení projektu je přínosné pro další projekty, protože zjištěním chyb a nedostatků napomáhá příště se jim vyvarovat, naopak zjištěné přínosy lze opět aplikovat v dalších projektech. [4]

#### **2.5.4 Monitorovací a hodnotící práce**

Vzhledem k neustále se měnícímu prostředí obce, města či regionu, mohou v průběhu plánování vyvstat nové skutečnosti, které mají vliv na průběh realizace. Takovéto změny je potřeba včas identifikovat a to díky neustálému monitoringu a případně zahrnout tyto transformace do procesu a zajistit tak patřičnou flexibilitu strategickému plánu. [25]

*"Evaluace (hodnocení) je proces založený na důkladném sběru primárních a/nebo sekundárních dat, na jejich systematickém a přehledném uspořádání, odborném zpracování a jejich následném vyhodnocení. Cílem je získat spolehlivé podklady pro strategické řízení a koordinaci programů, vyhodnocovat efekty realizovaných intervencí a zlepšit kvalitu, a účinnost."* [36]

Monitorovací a hodnotící fáze má za úkol sledovat a průběžně vyhodnocovat jestli jsou plněny stanovené cíle a programy, zda postup činností plánu odpovídá stanovenému harmonogramu a zda vynaložené finanční prostředky kooperují se stanovenými finančními náklady. Hodnocení lze uskutečňovat ve třech fázích [36]:

- **Hodnocení ex-ante** (EA) je posouzení předem, na začátku a mělo by být základem pro vypracování rozvojových projektů a být jejich součástí.
- **Hodnocení mid-term** (MT) je posouzení v průběhu, tzv. "hodnocení v polovině", zejména porovnává již uskutečněné části plánu s plánovanou skutečností.
- **Hodnocení ex-post** (EP) je posouzení po ukončení projektu, hodnotí především dosažení cílů, využití zdrojů, rekapituluje celý proces a hodnotí dopady.

## 2.6 STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

Regionální politika v České republice nemá přílišnou historii, začala se rozvíjet až v 90. letech, přičemž významný posun přišel v roce 2004, kdy se Česká republika stala členským státem Evropské unie a dostala tak možnost čerpat finance ze strukturálních fondů. [8]

Definice pojmu regionální politika je mnoho. Peková [14] uvádí: *"Regionální politika je soubor cílů, opatření a nástrojů, kterými stát snižuje velké rozdíly v sociálně ekonomické úrovni jednotlivých regionů."*

Pojetí regionální politiky a regionálního rozvoje se neustále vyvíjí. Za posledních 10 - 15 let došlo ke změnám pojetí regionální politiky, země se zaměřují na specifitější definování cílů a cílových segmentů, což jsou v současnosti regiony, mikroregiony a spádové oblasti spravované městskou nebo obecní samosprávou. [22]

Zákon č. 248/2000 Sb. [30] uvádí, že: *"Cílem podpory regionálního rozvoje je zajistit dynamický a vyvážený rozvoj území České republiky se zřetelem na kvalitu života a životního prostředí, přispět ke snižování regionálních rozdílů a zároveň umožnit využití místního potenciálu pro zvýšení hospodářské a sociální úrovně jednotlivých regionů."*

Základním koncepčním dokumentem pro regionální rozvoj v České republice je Strategie regionálního rozvoje ČR 2014 - 2020, která formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje. [11]

Strategické dokumenty jsou zpracovávány na mnoha úrovních: na úrovni kraje, města, obce, ale i mikroregionů, což jsou často svazky obcí nebo místní akční skupiny, jakožto neziskové organizace. Z čehož vyplývá, že i neziskové organizace mohou tvořit strategické rozvojové dokumenty, které využijí na základě principu subsidiarity pro rozvoj daného území a naplnění Strategie regionálního rozvoje ČR. [9]

### 3. NEZISKOVÉ ORGANIZACE

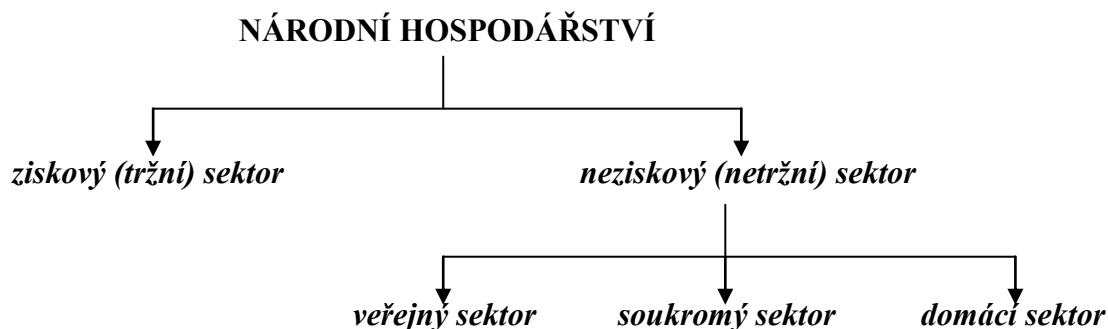
*"Neziskové organizace jsou charakterizovány jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání."* [43]

Pojem nezisková organizace je obecně používaný pojem i přesto, že není přesně vymezen žádným právním předpisem v České republice. Nevýdělečné organizace nejsou zakládány za účelem podnikání, o jejich aktivitu je zájem státu, společnosti nebo skupiny lidí. Jak uvádí Růžičková [10]: *"Jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení."*

Podíváme-li na právní ustanovení neziskových organizací mimo Českou republiku, konkrétně do Spojených států amerických Hopkins [7] ve své knize uvádí: *"The US Supreme Court has contemplated this point only once, writing that a "nonprofit entity is ordinarily understood to differ from a for-profit corporation principally because it is barred from distributing its net earnings, if any, to individuals who exercise control over it, such as members, officers, directors, or trustees. Simply stated, a nonprofit organization is an entity that is not permitted to engage in forms of private inurement."*

#### 3.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE FINANCOVÁNÍ

Pro lepší pochopení rozdělení národního hospodářství podle principu financování je vhodné určit prostor, ve kterém mohou působit neziskové organizace a ve kterém ziskové. Vytyčíme si tedy meze, ve kterých mohou jednotlivé organizace rozvíjet svou činnost. Existuje mnoho náhledů na toto členění národního hospodářství, názorně si jej ukážeme na následujících obrázcích 6 a 7. [21]



**Obrázek 6:** Členění národního hospodářství podle principu financování

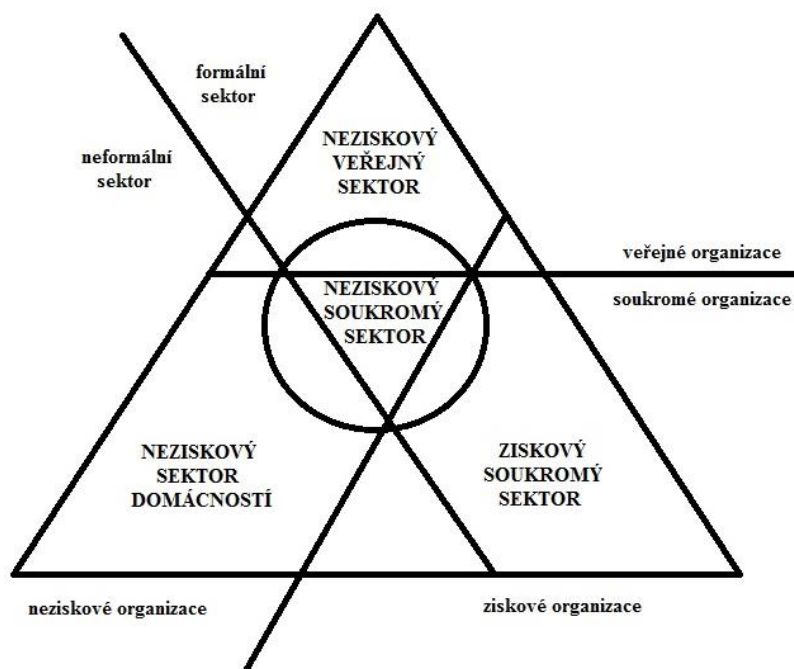
vlastní zpracování dle [24]



Členění národního hospodářství podle principu financování [21]:

- **Ziskový (tržní) sektor** - část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků a služeb. Cílem tohoto sektoru je zisk organizací.
- **Neziskový (netržní) sektor** - část národního hospodářství, ve které jsou subjekty financovány tzv. přerozdělovacími procesy. Cílem tohoto sektoru je přímé dosažení užítku (zpravidla v podobě veřejné služby).
  - **Veřejný sektor** - část neziskového sektoru, která je financována z veřejných prostředků, je řízena a spravována veřejnou správou. Cílem je poskytování veřejných služeb.
  - **Soukromý sektor** - část neziskového sektoru, která je financována ze soukromých prostředků i z veřejných příspěvků. Cílem není zisk, ale přímý užitek.
  - **Sektor domácností** - významná část národního hospodářství zejména jeho zapojením do oběhu finančních prostředků a vstupem na trhy.

Následující Obrázek 7 zobrazuje jiné členění národního hospodářství, který lépe zachycuje možnosti prolínání a přechodů jednotlivých sektorů.



Obrázek 7: Členění národního hospodářství podle Pestoffa

*vlastní zpracování dle [17, 21]*

Důvodem existence veřejných neziskových organizací je zabezpečení výkonu veřejné správy (organizace státu a územních celků apod.). Důvodem existence soukromých neziskových organizací je jednak svoboda shromažďovat se zakotvená v Listině základních práv a svobod, ale také existence principu sebeřízení společnosti. Občanská společnost se tak může podílet na veřejné politice a zapojit se tak do určování vývoje společnosti. [21]

Listina základních práv a svobod v článku 20 říká [29]: *"(1) Právo svobodně se sdružovat je zaručeno. Každý má právo spolu s jinými se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích. (2) Občané mají právo zakládat též politické strany a politická hnutí a sdružovat se v nich."*

### 3.1.1 Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací

Jak již bylo výše uvedeno, nestátní neziskové organizace jsou instituce, které slouží veřejným zájmům, ale stojí mimo státní sektor. Za určující považuje Stejskal [23] těchto několik vlastností nestátních neziskových organizací, které jsou:

- **institucionalizované** - mají institucionální a organizační strukturu,
- **soukromé** - jsou odděleny od státní správy, nejsou jí řízeny,
- **neziskové** - nepřerozdělují si zisk mezi vlastníky nebo vedení organizace, avšak mohou svou činností vytvářet zisk, který poté využijí na svou další činnost,
- **samosprávné** - jsou schopny řídit samy sebe, mají vlastní postupy a struktury,
- **nezávislé** - nejsou kontrolovány státem ani jinou institucí,
- **dobrovolné** - všichni se na jejich činnostech podílejí dobrovolně, stejně tak i dary nebo neplacené práce jsou dobrovolné,
- **veřejně prospěšné** - přispívají k veřejnému dobru.

### 3.1.2 Typy nestátních neziskových organizací v České republice

V lednu roku 2014 byla provedena rekonstrukce soukromého práva a vzešel v platnost Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, které nahradily Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a právě změny této legislativy se týkají neziskových organizací. [43]

V současnosti v České republice existují tyto typy neziskových organizací [31, 43]:

- **Spolky** nahradily občanská sdružení, kde by měl být kladen větší důraz na spolkovou činnost a členský charakter spolků.
- **Obecně prospěšné společnosti** byly zrušeny a nové již nelze zakládat, ale staré se nemusí transformovat a mohou fungovat podle starého Zákona č. 248/1995 Sb.
- **Ústavy** jsou nově vzniklá právní forma, která označuje právnické osoby, které provozují společensky prospěšnou činnost. Nejedná se o členskou organizaci jako spolek. Jsou vhodné pro poskytování veřejně prospěšných služeb.
- **Sociální družstva** jsou nově vzniklá právní forma, která mají sloužit k rozvoji sociálního podnikání, především pak sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.
- **Nadace a nadační fondy** se staly podmnožinou tzv. fundací, což by měla být sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu.
- **Evidované právnické osoby** (církvní neziskové organizace) se nadále řídí podle Zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

### 3.2 MIKROREGIONY A MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINY

Pro efektivnější regionální rozvoj a jeho lepší financovatelnost vznikají různé formy regionální spolupráce na úrovni měst a obcí. Dopady těchto partnerství mají širší než lokální význam. V současnosti je velký rozmach vzniku tohoto typu spolupráce a vznikají tak nové neziskové organizace zabývající se místním rozvojem, především mikroregiony jako dobrovolná sdružení obcí a měst a místní akční skupiny. [9]

#### **Mikroregiony**

Mikroregion je [38]: *"Region malého geografického měřítka. V praxi se zpravidla jedná o účelové mikroregiony, sdružení obcí. V ČR jsou často vytvářeny za účelem získání společné podpory pro čerpání prostředků ze státních fondů a z fondů EU."*

Spolupráce mezi jednotlivými obcemi a městy ve formě dobrovolných svazků patří v současné době k nejrozšířenější formě spolupráce v oblasti regionálního rozvoje. Spolupráce mezi obcemi a městy vzniká dobrovolně na základě vzájemné dohody, která je tvořena podle Zákona č. 128/200 Sb., o obcích a podle Zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního

rozvoje. Cílem takového partnerství je zejména získání společných finančních prostředků pro místní rozvoj ze státních i evropských fondů. [9]

### **Místní akční skupina**

*"Místní akční skupiny jsou společenství občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejné moci), které spolupracují na rozvoji venkova, zemědělství a při získávání finanční podpory z EU a z národních programů, pro svůj region, metodou LEADER (Liaison Entre Actions Développement de l'Économie Rurale neboli Propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku)." [40]*

Všechny místní akční skupiny jsou sdruženy do neziskové organizace Národní síť Místních akčních skupin České republiky, což je společenství pracující formou komunitně vedeného místního rozvoje, zastupující jednotlivé místní akční skupiny na národní a mezinárodní úrovni a hájící společné zájmy členských místních akčních skupin ve vztahu i k orgánům státu. [42]

## 4. METODY ZPRACOVÁNÍ A HYPOTÉZA

V této kapitole jsou uvedeny metody zpracování praktické části diplomové práce a stanovena hypotéza, která koresponduje s cílem samotné práce. Pro zpracování této práce byly použity metody sběru dat a informací prostřednictvím dotazníkových šetření, rešerší vybraných strategických rozvojových dokumentů Pardubického kraje a pomocí řízeného strukturovaného rozhovoru u případové studie na konkrétní nestátní neziskové organizaci.

### 4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazování formou dotazníkového šetření je jednou z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění, které je využíváno v mnoha oborech, především v sociologii. Metoda spočívá v kladení otázek předepsaným způsobem vybraným osobám nebo aktérům a to buď přímo v rozhovoru nebo písemnou formou. [26]

Typy dotazníků [6]:

- **Standardizovaný dotazník** má pevně danou strukturu i seznam otázek včetně daných odpovědí, na které respondenti odpovídají.
- **Otevřený dotazník** je tvořen pomocí otázek, u kterých je možnost odpovědi vlastními slovy, tedy nevybírá z předem daných možností.
- **Polostrukturovaný dotazník** je kombinací obou předchozích typů dotazníků. Tedy obsahuje standardizované ale i otevřené otázky.

Pro hlavní část diplomové práce byla využita metoda sběru dat skrze dotazníková šetření a to u dvou skupin respondentů: u tvůrců a zadavatelů strategických rozvojových dokumentů a u nestátních neziskových organizací jakožto možných aktérů. Pro účely této práce byla zvolena písemná forma s nepřímým kontaktem s respondenty přes webové rozhraní formou spíše standardizovaného dotazníku s jednou otevřenou otázkou - viz Kapitola 5.2.

### 4.2 REŠERŠE DOKUMENTŮ

Rešerše literatury spočívá v prohledání dostupných zdrojů informací jako jsou: knihy, odborné články, zákony, normy, zdroje na internetu a jiné publikace, týkající se daného zkoumaného tématu. Shromáždění informací a dat je předpokladem k vytvoření přehledu o daném tématu. Ze získaných dat poté sestavujeme nejdůležitější výpis informací pomocí citací. [46]

*"Rešerše textu je soupis subjektivně nejdůležitějších bodů a myšlenek textu. Vytváří se tak osnova textu, která slouží k rychlému pochopení a orientaci v tématu. Jedná se o práci*

*tvořenou z citací a parafrází, u kterých se musí dbát na zachování významu rešerše v porovnání s výchozím textem."* [18]

Tato metoda byla použita, zejména pro teoretickou část této diplomové práce, ale také pro část praktické části, kdy byl proveden průzkum vybraných strategických rozvojových dokumentů Pardubického kraje a na jeho základě byly sepsány výsledky průzkumu - viz Kapitola 5.1.

### 4.3 ROZHOVOR

Rozhovor je velmi využívanou technikou sběru dat, stejně jako dotazník, v mnoha oborech. Aplikován může být, jak v kvantitativních, tak kvalitativních přístupech. Rozhovor může mít různé podoby [19, 47]:

- **Volný rozhovor**, u kterého nejsou předem stanoveny ani otázky ani odpovědi, ale je založen na přirozené komunikaci mezi dotazovaným a tazatelem.
- **Strukturovaný rozhovor** může být řízený nebo s otevřenými otázkami. Řízená forma má předem určené otázky i odpovědi a tak omezuje respondenta ve výběru odpovědi.
- **Polostrukturovaný rozhovor** je kombinací předchozích dvou typů rozhovorů, kdy rozhovor je veden pomocí návodu, částečné kostry otázek a přitom má odpovídající možnost volného vyjádření se.

Metoda rozhovoru byla zvolena v posledním bodě praktické části, při zkoumání konkrétní nestátní neziskové organizace a možností jejího zapojení se do tvorby strategických rozvojových dokumentů. Byl použit řízený strukturovaný rozhovor s možností i otevřených otázek - viz Kapitola 5.3.

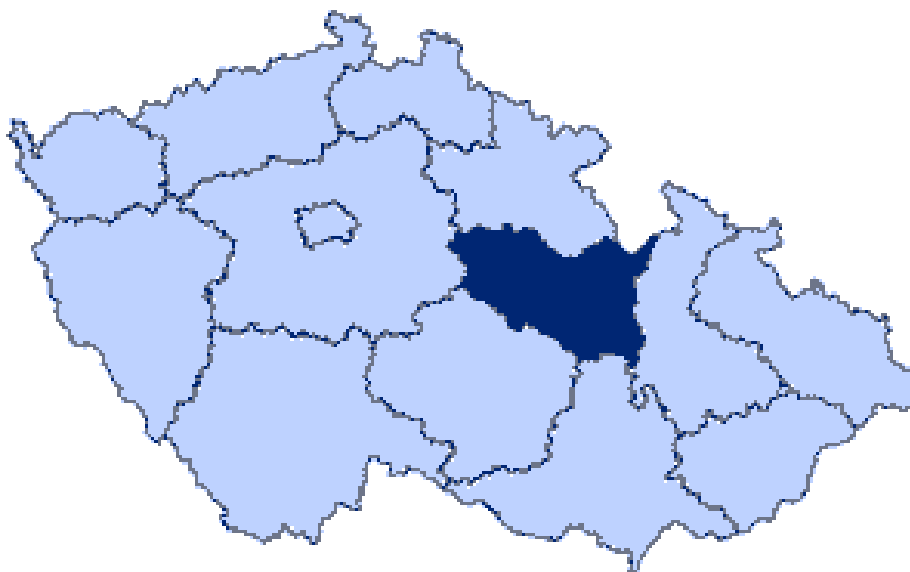
### 4.4 HYPOTÉZA

*"Hypotéza je tvrzení nebo soubor tvrzení, který má vysvětlit určitý okruh jevů, pozorování či vědeckých problémů a který lze výzkumně ověřit – může se jednat buď o prozatímní domněnku, odhad usměrňující výzkum, nebo může být považována za vysoce pravděpodobnou s ohledem na doposud zjištěná fakta."* [44]

Pro tuto práci byla na základě předchozí rešerše odborné literatury a s ohledem na cíl práce stanovena následující hypotéza: **Nestátní neziskové organizace jsou důležitými aktéry při tvorbě strategických rozvojových dokumentů a jsou nedílnou součástí procesu strategického plánování.**

## 5. PARDUBICKÝ KRAJ

Řešeným územím je Pardubický kraj, protože se jedná o rychle rozvíjející se region, který nabízí mnohé pracovní příležitosti a krásnou krajinu Polabské nížiny pro bydlení. Nachází se zde důležitá silniční a železniční síť. Pardubický kraj leží ve východních Čechách, tvoří jej čtyři okresy: Pardubice, Chrudim, Ústí nad Orlicí a Svitavy. Kraj má rozlohu 4 519 km<sup>2</sup> a sídelním městem je statutární město Pardubice. V kraji žije cca 516 tisíc obyvatel, z čehož vyplívá průměrná hustota zalidnění 112 obyvatel na 1 km<sup>2</sup>. Nachází se zde 451 obcí, z toho je 38 měst, 15 obcí s rozšířenou působností a 26 obcí s pověřeným obecním úřadem. [41]



**Obrázek 8:** Mapa České republiky se zvýrazněním Pardubického kraje

*zdroj [41]*

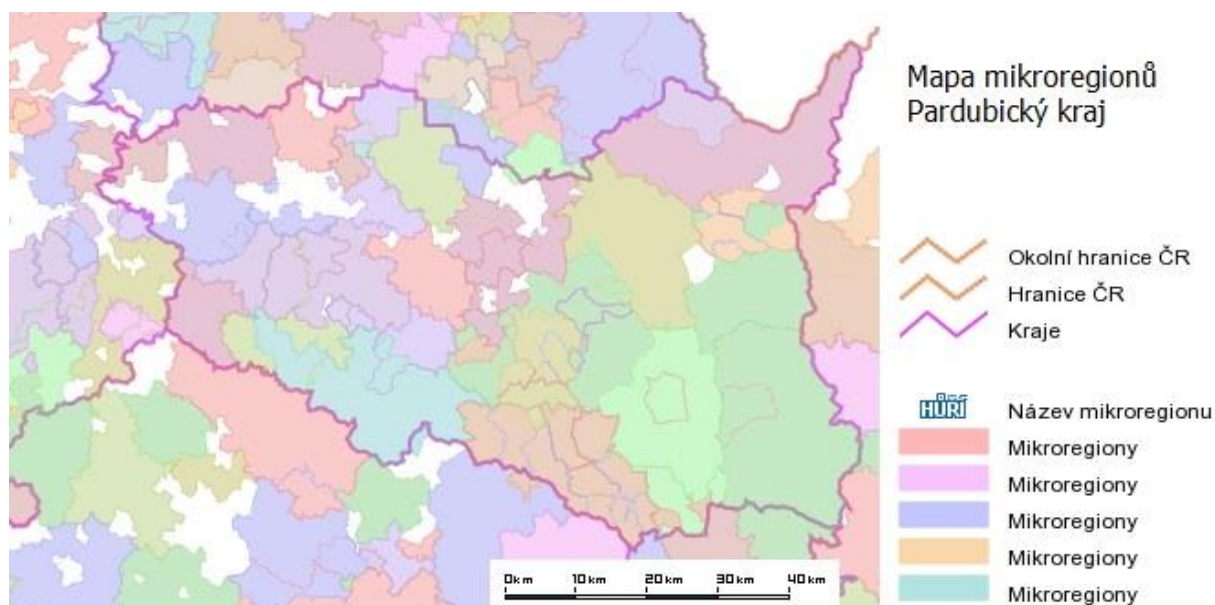
V Pardubickém kraji má výrazné zastoupení průmysl, konkrétně chemický a všeobecný strojírenský, dále také textilní, oděvní a kožedělný. Velký podíl zde má i zemědělství, které má k dispozici 60,75 % zemědělské půdy, 29 % lesů a 1,35 % vodních ploch rozlohy kraje. Rybníkářství je nejkoncentrovanější v oblasti Bohdanečska. Pro kraj je významný evropský železniční koridor, který jím prochází, díky řece Labi lze využít i vodní dopravu a v neposlední řadě i leteckou v Pardubicích. [41]

V kraji se nachází celkem 33 svazků a mikroregionů, jak názorně zobrazuje následující Tabulka 1 a Obrázek 9.

**Tabulka 1:** Seznam mikroregionů v Pardubickém kraji

<b>Seznam mikroregionů v Pardubickém kraji</b>	
Centrum Železných hor	Pod Bukovou horou
České dědictví UNESCO	Podhůří Železných hor
Českomoravské pomezí	Region Moravskotřebovska a Jevíčska
Dobrovolný svazek obcí Holicka	Region Orlicko - Třebovsko
Heřmanoměstecko	Regionální svazek obcí Bohdanečsko
Kraj Smetany a Martinů	Rozvoj regionu obcí Pod Zemskou branou
Lanškrounsko	Sdružení obcí mikroregionu Hlinecko
Mikroregion Brněnec	Sdružení obcí Orlicko
Mikroregion Chrudimsko	Sdružení obcí Toulcovy Maštale
Mikroregion Litomyšlsko	Svazek obcí AZASS
Mikroregion Poličsko	Svazek obcí Košumberska
Mikroregion Severo - Lanškrounsko	Svazek obcí Loučná
Mikroregion Skutečsko - Ležáky	Svazek obcí Mikroregion Litomyšlsko - Desinka
Mikroregion Svitavsko	Svazek obcí pod Kunětickou horou
Mikroregion Vysokomýtsko	Svazek obcí Za Letištěm
Mikroregion západně od Chrudimi	Svazek obcí Zelená energie
Mikroregion Železné hory	

*zdroj: vlastní zpracování dle [38]*



**Obrázek 9:** Mapa mikroregionů Pardubického kraje

*zdroj: vlastní zpracování dle [37]*



V kraji se nachází celkem 13 místních akčních skupin, jak zobrazuje následující Tabulka 2 a Obrázek 10.

**Tabulka 2:** Seznam místních akčních skupin v Pardubickém kraji

<b>Seznam místních akčních skupin v Pardubickém kraji</b>
MAS Bohdanečsko
MAS Chrudimsko
MAS Holicko
MAS Litomyšlsko
MAS Moravskotřebovsko a Jevíčsko
MAS ORLICKO
MAS POLIČSKO
MAS Region Kunětické hory
MAS Skutečsko, Košumbersko a Chrastecko
MAS Železnohorský region
Místní akční skupina Hlinecko
Místní akční skupina Lanškrounsko
Místní akční skupina Svitava

*zdroj: vlastní zpracování dle [39]*



**Obrázek 10:** Mapa místních akčních skupin Pardubického kraje 2015

*zdroj:[42]*

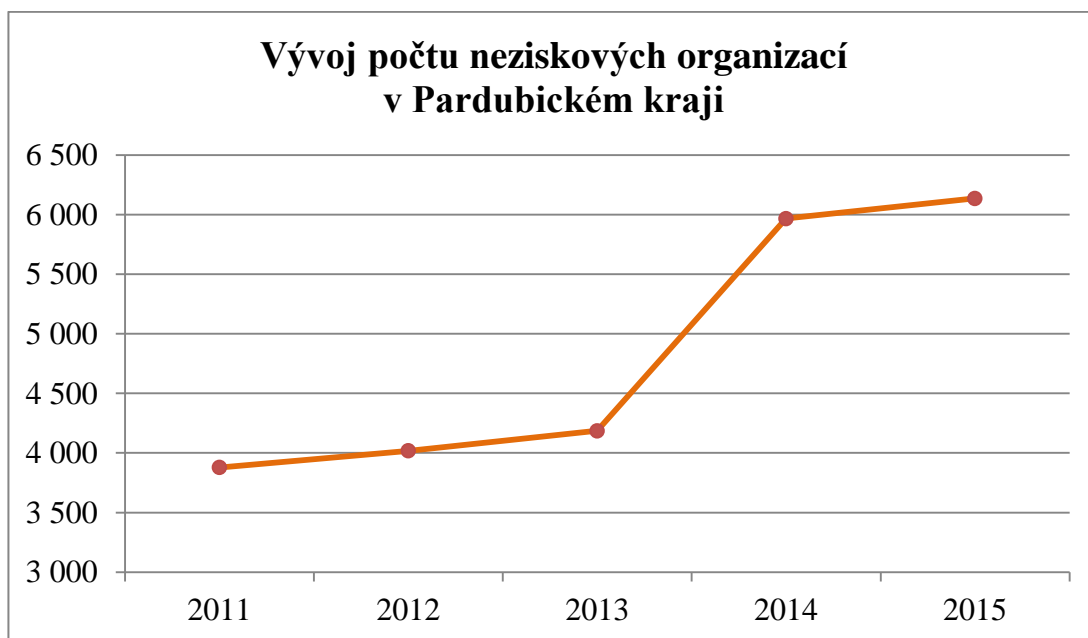
V Pardubickém kraji se k 31. 12. 2015 nacházelo 6 137 neziskových organizací různých právních forem. Následující Tabulka 3 zobrazuje vývoj počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji v letech 2011 až 2015, přičemž je velmi patrná změna legislativy platná od 1. 1. 2014, kdy zcela zanikla sdružení a vznikly nové právní formy: ústavy a spolky. [45, 48]

**Tabulka 3:** Vývoj počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji 2011 - 2015

Pardubický kraj	2011	2012	2013	2014	2015
<b>CELKEM</b>	<b>3 878</b>	<b>4 018</b>	<b>4 186</b>	<b>5 967</b>	<b>6 137</b>
Nadace	9	9	11	11	12
Nadační fond	50	53	51	50	56
Obecně prospěšná spol.	87	93	106	116	116
Církevní organizace	230	225	216	212	213
Sdružení (svaz, spolek, spol., klub)	3 502	3 638	3 802		
Ústav				6	10
Spolek				3 961	4 097
Pobočný spolek				1 611	1 633

*zdroj: vlastní zpracování dle [45, 48]*

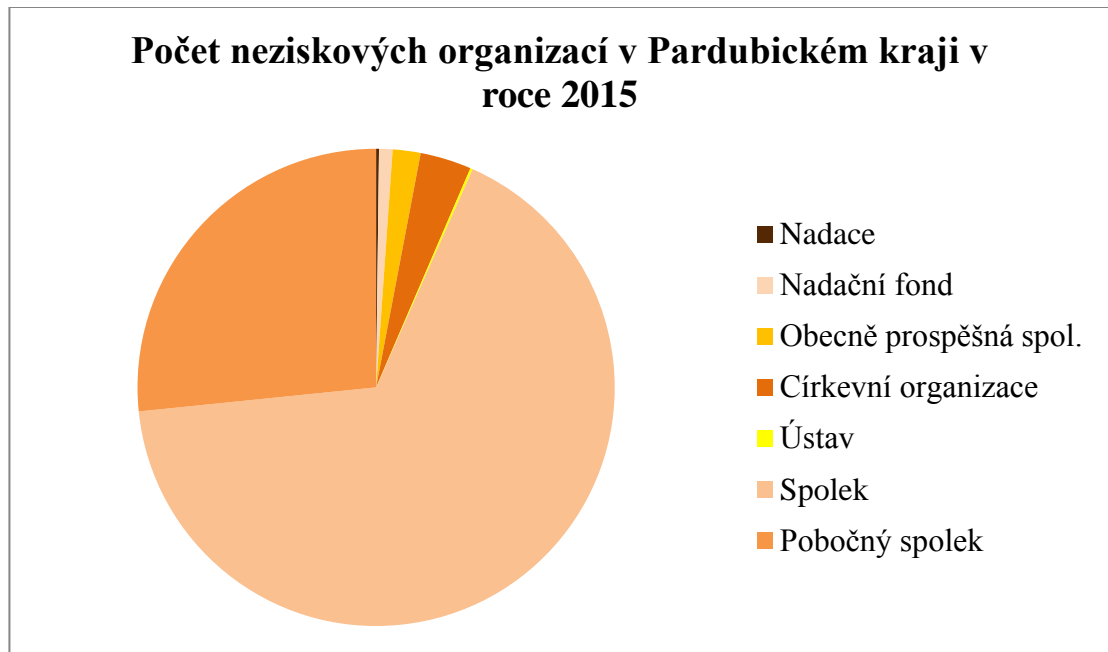
Na následujícím Obrázku 11 je zobrazen vývoj celkového počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji za posledních 5 let a je patrný značný nárůst těchto právních forem zejména po roce 2013, kdy jejich počet vzrostl téměř o 2 000.



**Obrázek 11:** Graf vývoje počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji

*zdroj: vlastní zpracování dle [45, 48]*

Následující Obrázek 12 v koláčovém grafu zachycuje podíl jednotlivých právních forem neziskových organizací v Pardubickém kraji v roce 2015 z celkového počtu 6 137. Z grafu je na první pohled patrné, že největší podíl mají spolky a pobočné spolky, třetí nejpočetnější skupinou jsou pak církevní organizace. Nejméně je pak ústavů a nadací.



**Obrázek 12:** Graf počtu neziskových organizací v Pardubickém kraji v roce 2015

*zdroj: vlastní zpracování dle [45, 48]*

## 5.1 PRŮZKUM STRATEGICKÝCH ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ

Na vzorku 22 strategických dokumentech byla provedena rešerše zejména jakou metodou byly strategické dokumenty tvořeny a zda mají možnost zapojit se do tvorby těchto dokumentů neziskové organizace v zájmovém území. Následující Tabulka 4 zobrazuje seznam analyzovaných strategických dokumentů, které jsou barevnou škálou odstupňované. Od nejtmaššího - strategický dokument kraje, až po nejsvětější - strategický dokument obce. Při tomto průzkumu byl zpracován strategický plán kraje, plány 9 měst, 5 Místních akčních skupin, 5 mikroregionů a svazků obcí a 2 obcí.

**Tabulka 4:** Seznam zpracovaných strategických dokumentů

Č.	Strategický dokument
1	Program rozvoje Pardubického kraje 2012 - 2016
2	Strategický plán rozvoje města Pardubic 2014 - 2025
3	Strategický plán udržitelného rozvoje města Chrudim 2015 - 2030
4	Strategický plán rozvoje města Přelouč 2015 - 2030
5	Strategický plán rozvoje města Poličky 2014 - 2020
6	Strategie rozvoje města Lázně Bohdaneč 2011 - 2027
7	Strategický plán rozvoje města Ústí nad Orlicí 2015 - 2020
8	Strategický plán rozvoje města Vysokého Mýta 2015 s výhledem do 2025
9	Strategický plán rozvoje města Lanškroun 2011 s výhledem do 2030
10	Program rozvoje města Holic 2013 - 2020
11	Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Bohdanečsko 2014–2020
12	Integrovaná strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS ORLICKO 2014 - 2023
13	Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Regionu Kunětické hory 2014 - 2020
14	Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Svitava 2014 - 2020
15	Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Železnohorský region 2014 - 2020
16	Strategie rozvoje Mikroregionu Podhůří Železných hor 2015 - 2020
17	Strategie rozvoje Mikroregionu Železné hory 2015 - 2020
18	Strategie rozvoje Centrum Železných hor 2015 - 2020
19	Strategie rozvoje Svazku obcí Heřmanoměstecko 2015 - 2025
20	Strategie rozvoje Svazku obcí Za Letištěm 2015 - 2020
21	Rozvojový strategický plán obce Břehy 2016-2021
22	Rozvojový strategický dokument obce Bylany 2011 - 2015

*zdroj: vlastní*

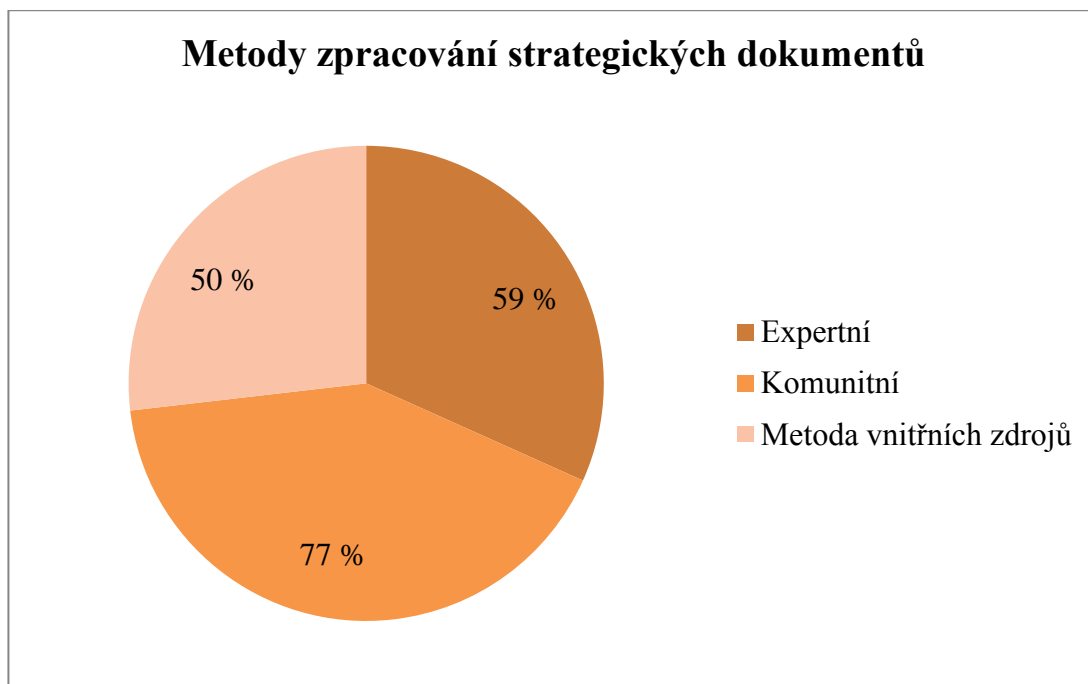
Následující Tabulka 4 navazuje na předchozí Tabulka 5 a zachycuje zadavatele strategického dokumentu, metodu zpracování dokumentu, popřípadě jejich kombinaci a zda mají neziskové organizace možnost zapojit se do plánování. Pokud mají, pak je uvedeno jakým způsobem.

**Tabulka 5:** Seznam zpracovaných strategických dokumentů včetně metody zpracování a možnosti zapojení

Č.	Zadavatel	Metoda zpracování	Možnost zapojení
1	Pardubický kraj	Expertní a komunitní	pracovní skupiny
2	Město Pardubice	Expertní a komunitní	dotazníkové šetření
3	Město Chrudim	Expertní a komunitní	pracovní skupiny
4	Město Přelouč	Expertní a metoda vnitřních zdrojů	dotazníkové šetření
5	Město Polička	Metoda vnitřních zdrojů	bez možnosti
6	Město Lázně Bohdaneč	Expertní a komunitní	pracovní skupiny
7	Město Ústí nad Orlicí	Expertní a komunitní	dotazníkové šetření
8	Město Vysoké Mýto	Expertní a metoda vnitřních zdrojů	dotazníkové šetření
9	Město Lanškroun	Metoda vnitřních zdrojů a komunitní	dotazníkové šetření
10	Město Holice	Metoda vnitřních zdrojů a komunitní	dotazníkové šetření
11	MAS Bohdanečsko	Metoda vnitřních zdrojů a komunitní	pracovní skupiny
12	MAS ORLICKO	Metoda vnitřních zdrojů a komunitní	pracovní skupiny
13	MAS Region Kunětické hory	Metoda vnitřních zdrojů a komunitní	pracovní skupiny
14	MAS Svitava	Metoda vnitřních zdrojů a komunitní	dotazníkové šetření
15	MAS Železnohorský region	Expertní a komunitní	pracovní skupiny
16	Mikroregion Podhůří Železných hor	Expertní a komunitní	dotazníkové šetření
17	Mikroregion Železné hory	Expertní a komunitní	dotazníkové šetření
18	Svazek obcí Centrum Železných hor	Expertní a komunitní	dotazníkové šetření
19	Svazek obcí Heřmanoměstecko	Expertní a komunitní	dotazníkové šetření
20	Svazek obcí Za Letištěm	Expertní a komunitní	dotazníkové šetření
21	Obec Břehy	Metoda vnitřních zdrojů	bez možnosti
22	Obec Bylany	Metoda vnitřních zdrojů	bez možnosti

*zdroj: vlastní*

Následující Obrázek 13 zobrazuje procentuální podíl použitých metod při zpracování strategických dokumentů, přičemž pokud u jednoho dokumentu byly uvedeny dvě metody, byly obě metody započítány. Expertní metoda pak byla využita ve 13 případech ze 22 dokumentů, komunitní metoda byla použita v 17 případech a metoda vnitřních zdrojů pouze v polovině případů, tedy v 11 z 22.



**Obrázek 13:** Graf podílu jednotlivých metod zpracování strategických dokumentů na 22 vzorcích

*zdroj: vlastní*

Můžeme tedy říci, že ve více než 75 % případů mají neziskové organizace a veřejnost možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů. Ovšem rozhodující je také způsob jejich zapojení. Obrázek 14 zachycuje procentuální podíl způsobu zapojení neziskových organizací do tvorby strategických dokumentů. Z grafu je patrné, že více než polovina dokumentů byla tvořena dotazníkovými šetřeními a pouze u třetiny z nich byly neziskové organizace přímo zapojeny do pracovních skupin. V případě dotazníkové šetření jsou tedy informace získané od neziskových organizací pouze vodítkem či doporučením pro tvorbu strategických dokumentů, kdežto přímá účast neziskových organizací v pracovních skupinách jim umožňuje skutečně se podílet tvorbě strategických dokumentů.



**Obrázek 14:** Graf podílu dle způsobu zapojení neziskových organizací do tvorby strategických dokumentů na 22 vzorcích

*zdroj: vlastní*

### 5.1.1 Shrnutí průzkumu strategických rozvojových dokumentů

Z tohoto šetření na 22 vzorcích strategických dokumentů lze usuzovat, že zadavatelé těchto plánů často volí snazší a časově méně náročnou cestu při zpracování dokumentů a tedy volí expertní metodu nebo metodu vnitřních zdrojů často v kombinaci s komunitní metodou, ovšem data od veřejnosti a neziskových organizací častěji sbírají pomocí dotazníkového šetření.

## 5.2 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ

Pro účely této diplomové práce byla provedena dotazníková šetření, jak mezi tvůrci strategických rozvojových dokumentů - obcemi, městy, Místními akčními skupinami a mikroregiony, tak mezi těmi, kteří by se mohli podílet na jejich tvorbě - tedy nestátními neziskovými organizacemi v Pardubickém kraji. Online dotazníky byly rozeslány v odkazu emailem - viz Příloha. V následující Tabulce 6 je vidět počet zaslaných dotazníků, počet vyplněných dotazníků a procentuelní návratnost.

**Tabulka 6:** Statistika dotazníkového šetření

	Počet zaslaných dotazníků	Počet vyplněných dotazníků	Návratnost
Dotazník č. 1: pro tvůrce SD	497	43	9 %
Dotazník č. 2: pro NNO	560	103	18 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Pro každou skupinu respondentů, tedy pro tvůrce strategických dokumentů a pro neziskové organizace, byly jinak formulované otázky v dotaznících, aby co nejlépe obsáhly danou problematiku. Dotazníky nesly název: **Zapojení neziskových organizací do tvorby strategických dokumentů**. Podrobnější analýzy šetření jsou obsaženy v následujících kapitolách.

### 5.2.1 Dotazník č. 1: pro tvůrce strategických dokumentů

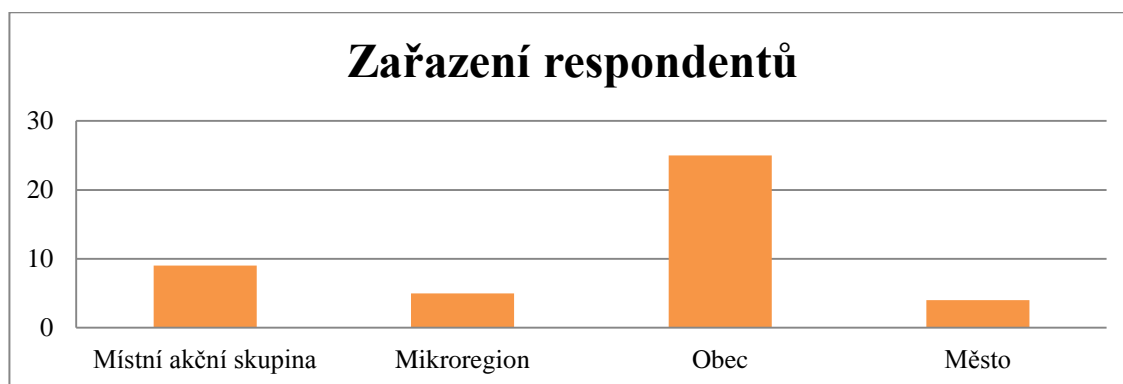
Tímto dotazníkem byly osloveny obce a města, Místní akční skupiny a mikroregiony, jakožto možní tvůrci strategických dokumentů. Dotazník obsahoval celkem 7 otázek - viz Příloha. Z 497 oslovených, mezi nimiž bylo všech 13 Místních akčních skupin, 33 mikroregionů a svazků obcí a obce a města Pardubického kraje, jak bylo vidět v Tabulce 4, dotazník vyplnilo 43 dotazovaných, což je sotva desetina. Ale i při menší než očekávané míře, byla získána užitečná data, která budou zobrazena v následujících grafech a tabulkách.

Dle odpovědí na otázku č. 1: "Jaké je Vaše zařazení?", je v následující Tabulce 7 a na Obrázku 15 vidět, že dotazník vyplnilo 9 Místních akčních skupin, 5 mikroregionů nebo svazků obcí, 25 obcí a 4 města. Největší podíl mezi respondenty tedy mají obce a to přes 55 %, nejmenší pak mají města - necelých 10 %.

**Tabulka 7:** Zařazení respondentů - dotazník č. 1

Zařazení respondentů	Počet	Podíl
Místní akční skupina	9	21 %
Mikroregion	5	12 %
Obec	25	58 %
Město	4	9 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 15:** Graf zařazení respondentů - dotazník č. 1

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

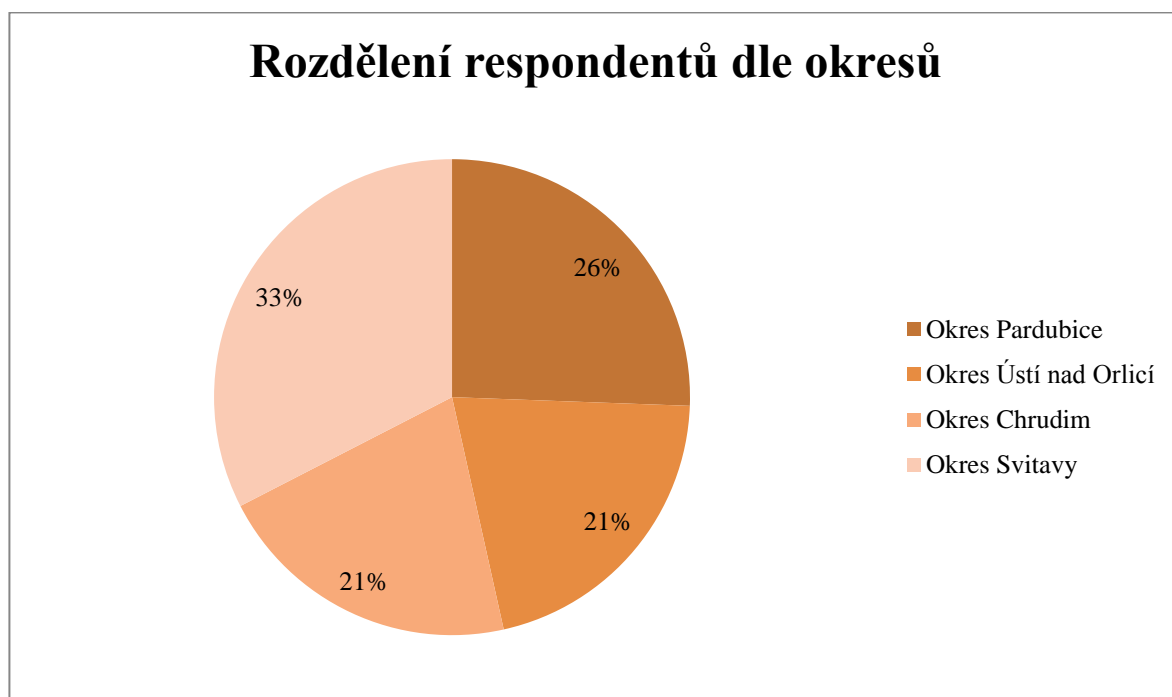


Otázka č. 2 rozdělila respondenty podle okresů, jak je vidět v následující Tabulce 8 a na Obrázku 16 a 17 zastoupení bylo vcelku rovnoměrné, přičemž nejvíce dotazovaných vyplnilo dotazník v okresu Svitavy a dále v okresu Pardubice. Územně jsou všechny okresy vcelku rovnoměrně obsaženy.

**Tabulka 8:** Rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 1

Rozdělení dle okresů	Počet	Podíl
Okres Pardubice	11	26 %
Okres Ústí nad Orlicí	9	21 %
Okres Chrudim	9	21 %
Okres Svitavy	14	33 %

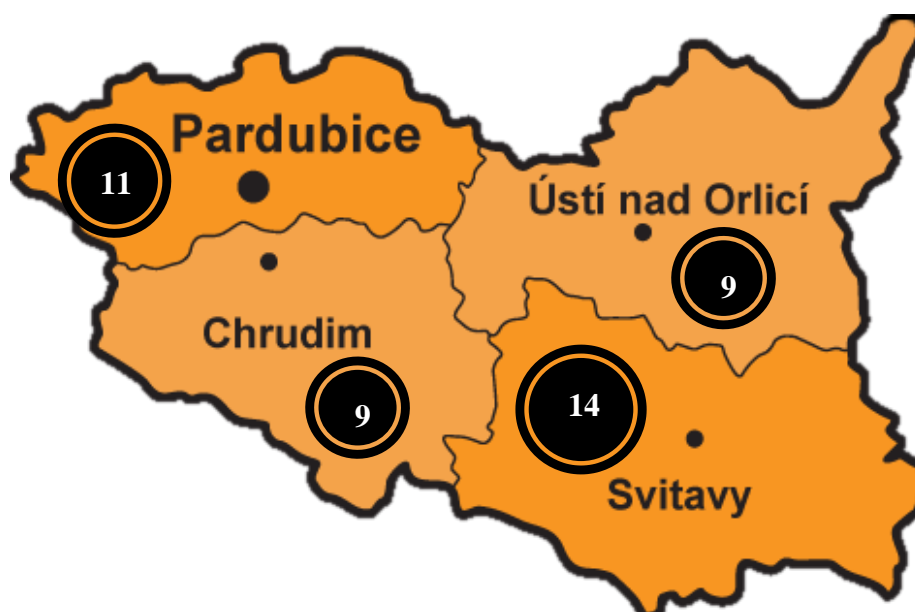
*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 16:** Graf rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 1

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Na Obrázku 17 je zobrazeno rozdělení dle okresů v mapě Pardubického kraje.



**Obrázek 17:** Rozdělení respondentů dle okresů v mapě Pardubického kraje - dotazník č. 1

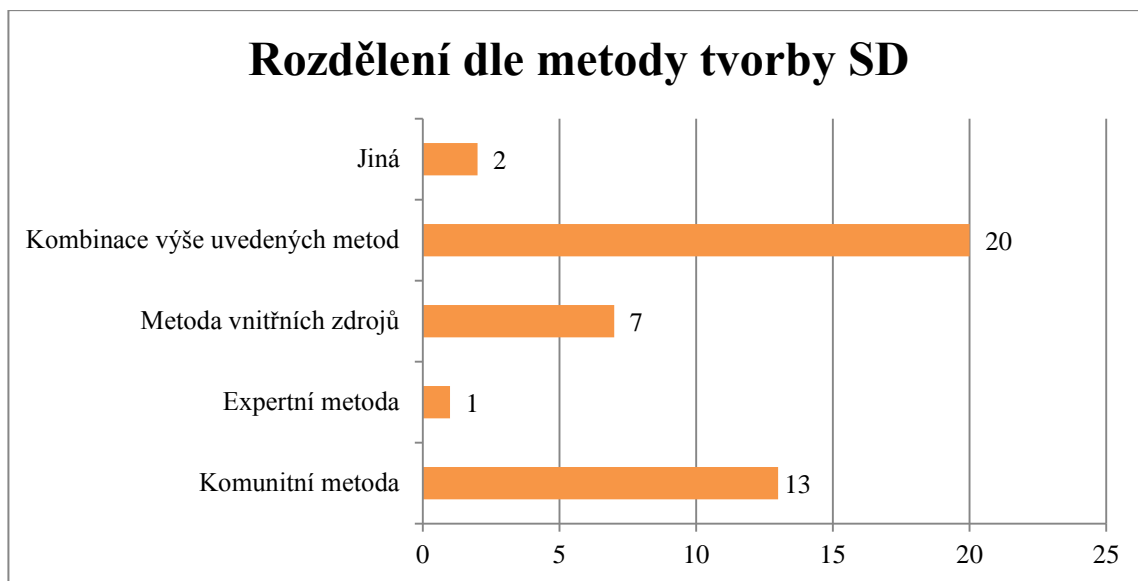
*zdroj: vlastní zpracování [35]*

V otázce č. 3 měli dotazovaní zvolit, jakou metodou tvoří strategické dokumenty. Na výběr měli z pěti odpovědí, viz Příloha č. 1. V Tabulce 9 a na Obrázku 18 je patrné rozdělení dotazovaných dle používané metody. Téměř polovina respondentů uvedla, že strategické dokumenty netvoří pouze za pomoci jedné metody, ale tyto metody kombinují. Nejčastější kombinací je pak expertní metoda spolu s komunitní metodou nebo metoda vnitřních zdrojů za pomoci komunitní metody. Nejméně častá pak byla kombinace expertní metody s metodou vnitřních zdrojů. Samotnou komunitní metodu využívá 30 % dotazovaných a nejméně samostatně využívaná metoda je expertní, kterou uvedl jeden respondent.

**Tabulka 9:** Rozdělení dle metody tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

Druh metody	Počet	Podíl
Komunitní metoda	13	30 %
Expertní metoda	1	2 %
Metoda vnitřních zdrojů	7	16 %
Kombinace výše uvedených metod	20	47 %
Jiná	2	5 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 18:** Graf rozdělení dle metody tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Odpověď "Jiná" zvolili dva dotazovaní a jejich odpovědi byly následující:

- *"Dokumenty tvoříme metodou vnitřních zdrojů se zapojením veřejnosti."*
- *"Kombinace expertního a komunitního přístupu."*

Tyto odpovědi by se daly zařadit pod odpověď "Kombinace výše uvedených metod".

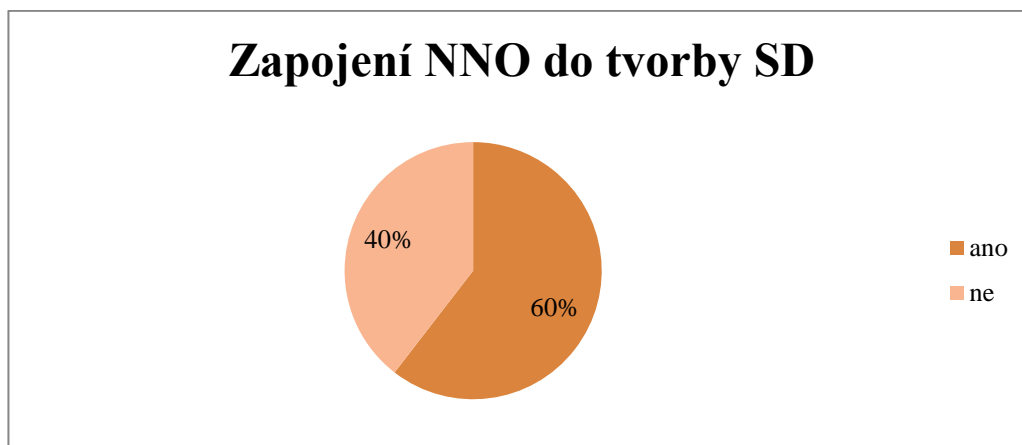
Z předchozího Obrázku 18 a Tabulky 9 je patrná vysoká míra zapojení veřejnosti skrze komunitní metodu a to, jak v případě tvorby strategických dokumentů pouze touto metodou nebo v kombinaci s další jinou metodou. Můžeme tedy konstatovat, že možnost zapojení veřejnosti a pravděpodobně i nestátních neziskových organizací je značná a není ve většině případů opomíjena.

Další otázka č. 4 již byla zcela konkrétní a to, zda jsou při tvorbě strategických dokumentů k jejich přípravě přizvány i neziskové organizace? Výsledky této otázky zobrazuje Tabulka 10 a Obrázek 19. Ve více než polovině případů mají neziskové organizace možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů a to ze 60 %. Ve zbývajících 40 % dotazované instituce uvedly, že nestátní neziskové organizace nemají možnost zapojit se do příprav těchto dokumentů. Oněch záporných 17 možností odpovídá předchozí otázce č. 3, kdy 8 respondentů přímo uvedlo, že nevyužívají komunitní metodu a zbylých 9 se nachází v možnosti kombinace metod bez zapojení neziskových organizací.

**Tabulka 10:** Možnost zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

Zapojení NNO do tvorby SD	Počet	Podíl
Ano	26	60 %
Ne	17	40 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 19:** Graf možnosti zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

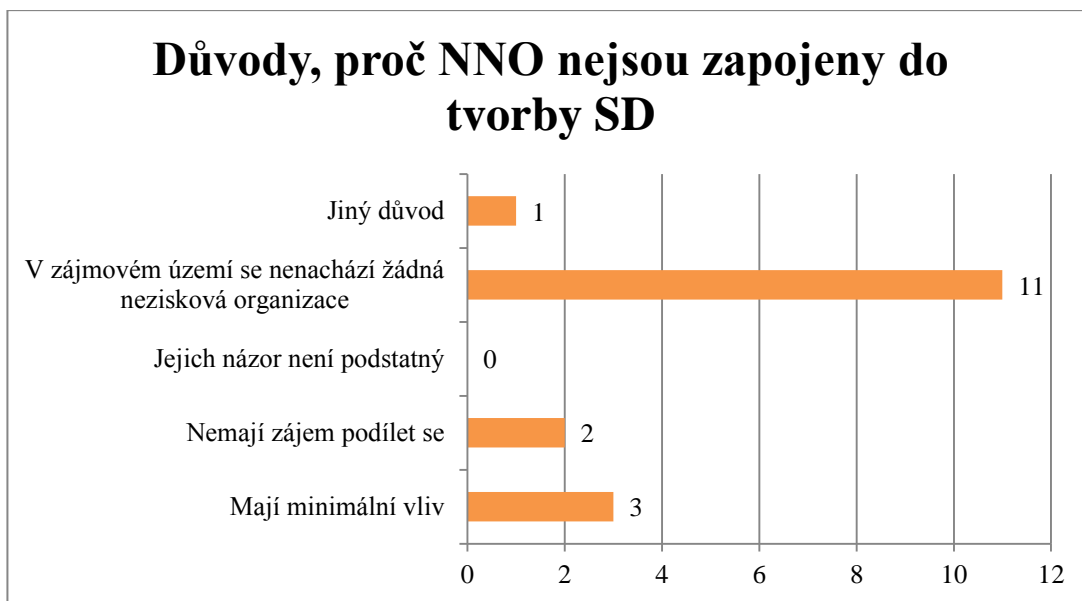
Možnost zapojení nestátních neziskových organizací pouze z 60 % respondentů se jeví, jako ne úplně dostačující počet, neboť tyto instituce se z velké části podílejí na utváření a vývoji regionů, měst a obcí a zastřešují nemalý podíl aktivit a služeb.

Dotazovaným, kteří v předchozí otázce uvedli, že nestátní neziskové organizace nemají možnost podílet se na tvorbě strategických dokumentů, byla položena otázka č. 5: "Proč NNO nejsou zapojeny do tvorby strategických dokumentů?" V následující Tabulce 11 a na Obrázku 20 je patrné rozdělení jednotlivých odpovědí všech 17 dotazovaných. Téměř 70 % označilo za odpověď, že v jejich zájmovém území se nenachází žádná nestátní nezisková organizace. V malé míře byly uvedeny odpovědi, že organizace nemají vliv nebo zájem se podílet a nikdo nezvolil odpověď, že názor NNO není podstatný.

**Tabulka 11:** Důvody, proč NNO nejsou zapojeny do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

Proč NNO nejsou zapojeny do tvorby SD	Počet	Podíl
Mají minimální vliv	3	19 %
Nemají zájem podílet se	2	13 %
Jejich názor není podstatný	0	0 %
V zájmovém území se nenachází žádná NNO	11	69 %
Jiný důvod	1	6 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 20:** Graf důvodů, proč NNO nejsou zapojeny do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Odpověď "Jiný důvod" zvolil jeden respondent a jeho odpověď byla následující:

- *"Nemáme zmapovanou existenci neziskových organizací, důvodem je časová náročnost zapojení všech relevantních aktérů."*

Uvedená odpověď skvěle vystihuje, proč v mnoha případech stále nejsou nestátní neziskové organizace zapojovány do tvorby strategických dokumentů a stejně tak často ani veřejnost.

Dotazovaným, kteří ve 4. otázce uvedli, že nestátní neziskové organizace mají možnost podílet se na tvorbě strategických dokumentů, byla položena otázka č. 6: "Jakým způsobem mají nestátní neziskové organizace možnost zapojit se?" V následující Tabulce 12 a na Obrázku 21 je zobrazeno rozdělení odpovědí 26 respondentů. Možnost, kdy jsou nestátní neziskové organizace plnohodnotně zapojeny do pracovních skupin zvolilo nejvíce dotazovaných a to 12, což je 35 %, druhá nejčastější odpověď byla, že návrhy NNO mají váhu doporučení a pouze 5 respondentů zvolilo možnost zapojení NNO pouze dotazníkovým šetřením.

**Tabulka 12:** Způsob zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

Způsob zapojení NNO do tvorby SD	Počet	Podíl
Jsou plnohodnotně zapojeny do pracovních skupin	12	35 %
Jejich návrhy mají váhu doporučení	8	24 %
Pouze dotazníkovým šetřením	5	15 %
Jiná možnost	1	3 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 21:** Graf možností způsobu zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 1

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Odpoověď "Jiná možnost " zvolil jeden respondent a jeho odpověď byla následující:

- *"Neziskové organizace jsou zařazeny do dotazníkových šetření i pracovních skupin k tvorbě dokumentu."*

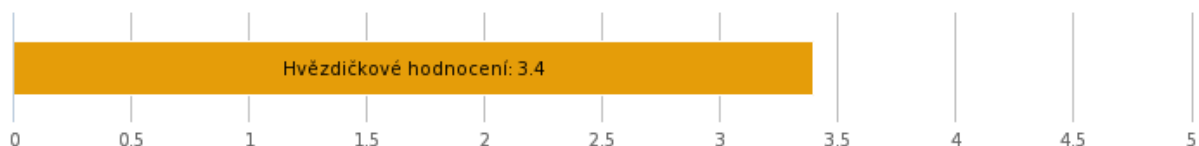
Z výsledků této otázky lze soudit, že pokud jsou nestátní neziskové organizace do tvorby strategických dokumentů zapojeny, mají tak možnost sdělit své návrhy a zčásti ovlivnit či nasměrovat cíle a opatření strategických dokumentů tak, aby se na nich mohli při jejich naplňování podílet.

Poslední otázka se týkala přínosu spolupráce s nestátními neziskovými organizacemi při strategickém plánování pro dotazované instituce a byla hodnocena škálou pomocí hvězdiček od jedné do pěti, kdy jedna hvězdička znamenala zanedbatelný přínos a pět hvězdiček přínos velmi vysoký. Rozdělení odpovědí zobrazuje Tabulka 13 a Obrázek 22. Nejvíce respondentů hodnotilo přínos spolupráce jako průměrný třemi hvězdičkami. Aritmetický průměr všech hodnocení je 3,46, což značí mírně nadprůměrný přínos při spolupráci s neziskovými organizacemi.

**Tabulka 13:** Hodnocení přínosu spolupráce s NNO - dotazník č. 1

Hodnocení pomocí hvězdiček	Počet	Podíl
*	1	7,1 %
**	4	14,3 %
***	9	32,1 %
****	6	21,4 %
*****	6	25 %
<b>Průměr</b>	<b>3,46</b>	

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 22:** Hodnocení přínosu spolupráce s NNO - dotazník č. 1

*zdroj: [35]*

## 5.2.2 Dotazník č. 2: pro neziskové organizace

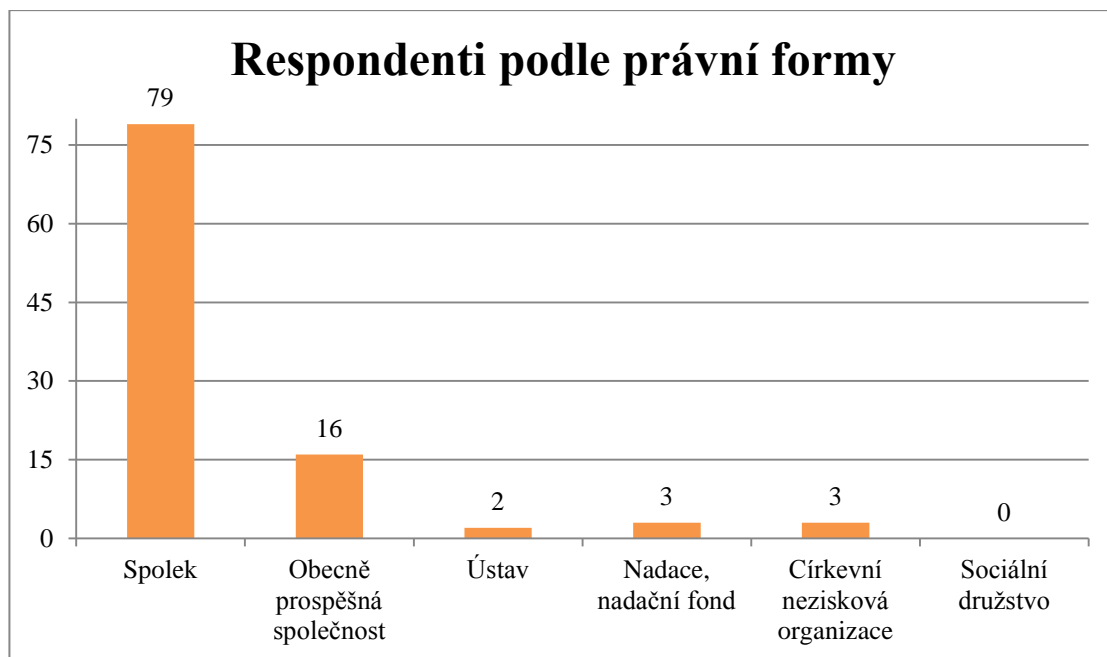
Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, zda mají neziskové organizace možnost zapojit se do strategického plánování a jakým způsobem. Byly tedy osloveny různé neziskové organizace z databáze KONEP - Koalice nevládek Pardubicka. Dotazník obsahoval celkem 9 otázek - viz Příloha č. 2. Z 560 oslovených, mezi nimiž byly nejrůznější nestátní neziskové organizace Pardubického kraje, vyplnilo dotazník 103 respondentů, jak zobrazuje Tabulka 8, což je necelých 20 %. Kontakty na tyto organizace byly převzaty z Adresáře nestátních neziskových organizací v Pardubickém kraji na webových stránkách Nevládky.cz [33]. Byla získána užitečná a zajímavá data, která budou zobrazena v následujících grafech a tabulkách.

Dle odpovědí na otázku č. 1: "Jaká je právní forma Vaší neziskové organizace?", je možné v následující Tabulce 14 a na Obrázku 23 vidět, že dotazník vyplnily ze 77 % spolky v počtu 79, dále obecně prospěšné společnosti ze 16 % a dotazník nevyplnilo žádné sociální družstvo.

**Tabulka 14:** Zařazení respondentů - dotazník č. 2

Zařazení respondentů	Počet	Podíl
Spolek	79	77 %
Obecně prospěšná společnost	16	16 %
Ústav	2	2 %
Nadace, nadační fond	3	3 %
Církevní nezisková organizace	3	3 %
Sociální družstvo	0	0 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 23:** Graf zařazení respondentů - dotazník č. 2

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

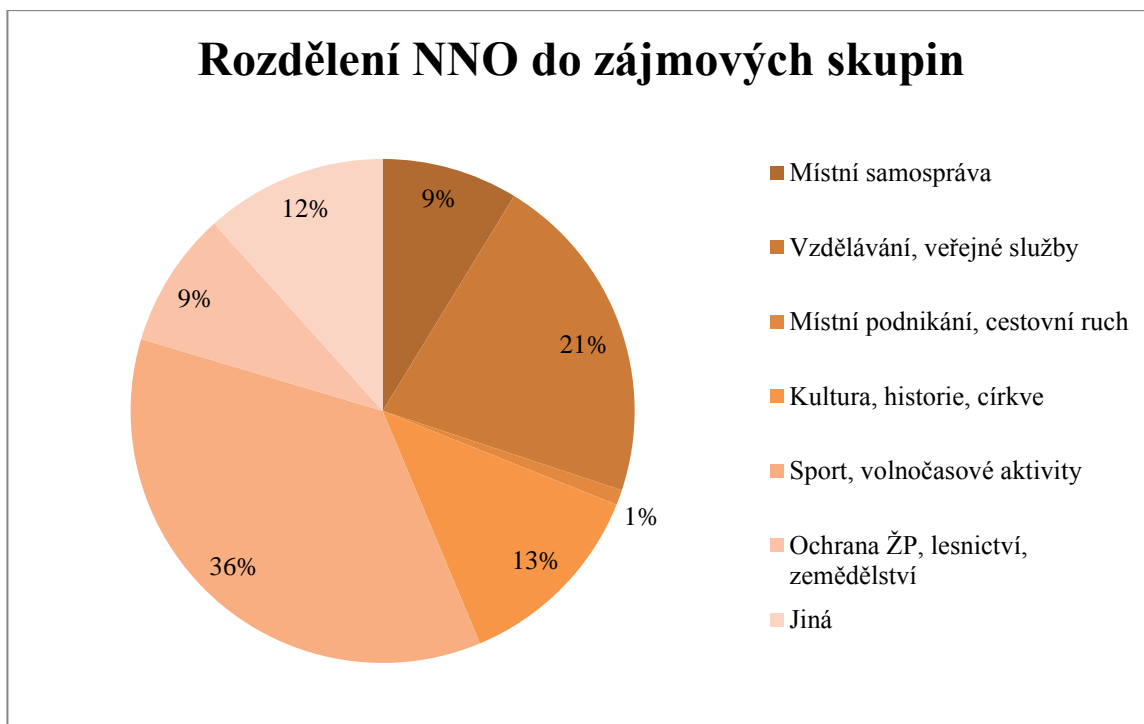
V Otázce č. 2 byly respondenti dotazováni na zařazení své nestátní neziskové organizace do zájmové skupiny. Rozdělení je zobrazeno v Tabulce 15 a na Obrázku 24. Nejvíce dotazovaných patřilo do zájmové skupiny zabývající se především sportem a volnočasovými aktivitami a jejich podíl byl 36 % z celku, druhý největší podíl 21 %, měla zájmová skupina zabývající se vzděláváním a veřejnými službami. Nejmenší zastoupení pouhých 9 % měla zájmová skupina místní samosprávy a ochrana životního prostředí, lesnictví a zemědělství. Zanedbatelným 1 % bylo zastoupeno místní podnikání a cestovní ruch.

**Tabulka 15:** Rozdělení NNO do zájmových skupin - dotazník č. 2

Rozdělení NNO do zájmových skupin	Počet	Podíl
Místní samospráva	9	9%
Vzdělávání, veřejné služby	22	21%
Místní podnikání, cestovní ruch	1	1%
Kultura, historie, církve	13	13%
Sport, volnočasové aktivity	37	36%
Ochrana ŽP, lesnictví, zemědělství	9	9%
Jiná	12	12%

*zdroj: vlastní zpracování [35]*





**Obrázek 24:** Graf rozdělení NNO do zájmových skupin - dotazník č. 2

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Odpověď "Jiná zájemová skupina" zvolilo dvanáct respondentů, jejichž nejčastější odpovědi byla kombinace výše zmíněných zájmových skupin. Konkrétní odpovědi byly:

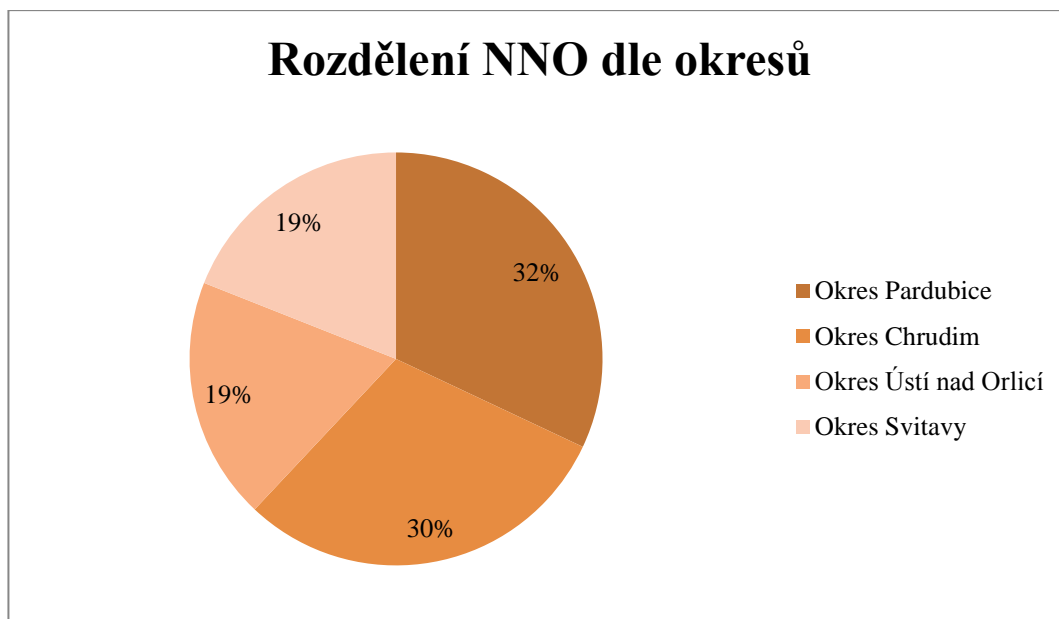
- "Jóga, vegetariánství, terapie tmou, alternativní stavitelství, permakultura atd."
- "Evidence finančních prostředků osob s hendikepem."

Otázka č. 3 rozdělila respondenty podle okresů, jak viz následující Tabulka 16 a Obrázky 25 a 26. Převažující zastoupení bylo okrese Pardubice a to 32 %, dále v okrese Chrudim 29 % a nejméně po 19 % v okrese Ústí nad Orlicí a okrese Svitavy. Nicméně žádný okres nepřevažuje více než 50 %.

**Tabulka 16:** Rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 2

Rozdělení NNO dle okresů	Počet	Podíl
Okres Pardubice	33	32 %
Okres Chrudim	30	30 %
Okres Ústí nad Orlicí	20	19 %
Okres Svitavy	20	19 %

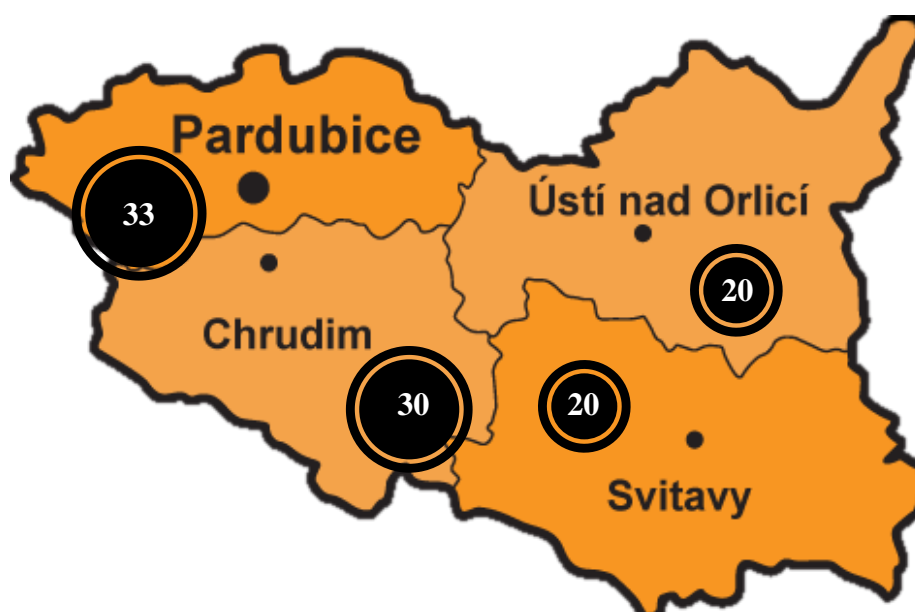
*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 25:** Graf rozdělení respondentů dle okresů - dotazník č. 2

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Na Obrázku 26 je vidět rozdělení dle okresů v mapě Pardubického kraje.



**Obrázek 26:** Rozdělení respondentů dle okresů v mapě Pardubického kraje - dotazník č. 2

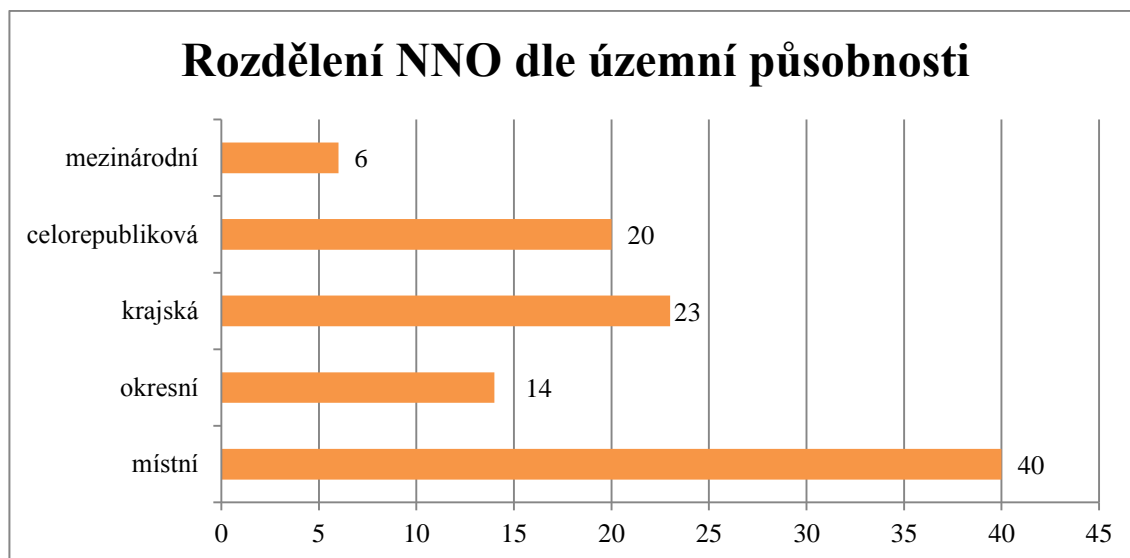
*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Další otázka č. 4 rozdělila dotazované nestátní neziskové organizace podle rozsahu územní působnosti na místní až mezinárodní. V následující Tabulce 17 a na Obrázku 27 je možné vidět rozdělení. Nejvíce zastoupená územní působnost byla místní - téměř ze 40 %, krajská z 22 %, celorepubliková z 19 %, okresní ze 14 % a nejmenší zastoupení NNO v Pardubickém kraji je s celorepublikovou působností 6 %.

**Tabulka 17:** Rozdělení NNO dle územní působnosti - dotazník č. 2

Rozdělení NNO dle působnosti	Počet	Podíl
Místní	40	39 %
Okresní	14	14 %
Krajská	23	22 %
Celorepubliková	20	19 %
Mezinárodní	6	6 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 27:** Graf rozdělení NNO dle územní působnosti - dotazník č. 2

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

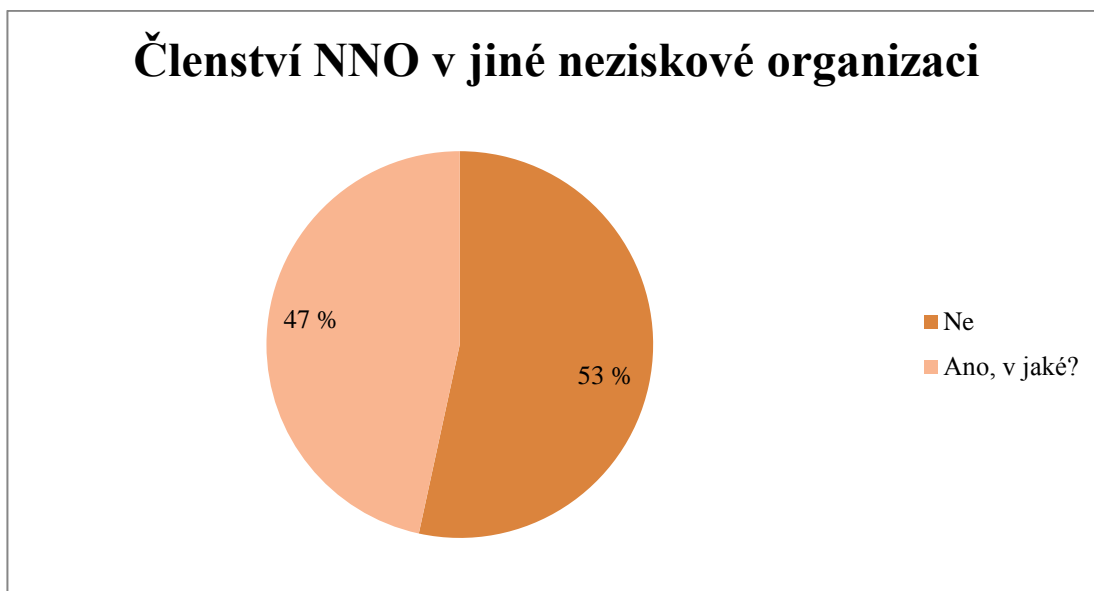
V otázce č. 5 bylo zjišťováno, zda je dotazovaná nestátní nezisková organizace členem jiné neziskové organizace. Podíl odpovědí ano - ne byl vyrovnaný. Výsledky zobrazuje Tabulka 18 a Obrázek 28. NNO, které jsou členy jiné neziskové organizace je 47 % a zde je ve zkratce uvedeno, jakých nestátních organizací jsou členy:

- nejčastěji byla uváděna organizace KONEP - Koalice nevládek Pardubicka,
- NS MAS ČR - Národní síť místních akčních skupin České republiky,
- různé další místní akční skupiny,
- Česká unie sportů, Fotbalová asociace České republiky, nejrůznější další sportovní asociace,
- Asociace nestátních neziskových organizací,
- Síť mateřských center,
- Český svaz ochránců přírody,
- Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska.

**Tabulka 18:** Členství NNO v jiné neziskové organizaci - dotazník č. 2

Členství NNO v jiné neziskové organizaci	Počet	Podíl
Ne	55	53 %
Ano, v jaké?	48	47 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 28:** Členství NNO v jiné neziskové organizaci - dotazník č. 2

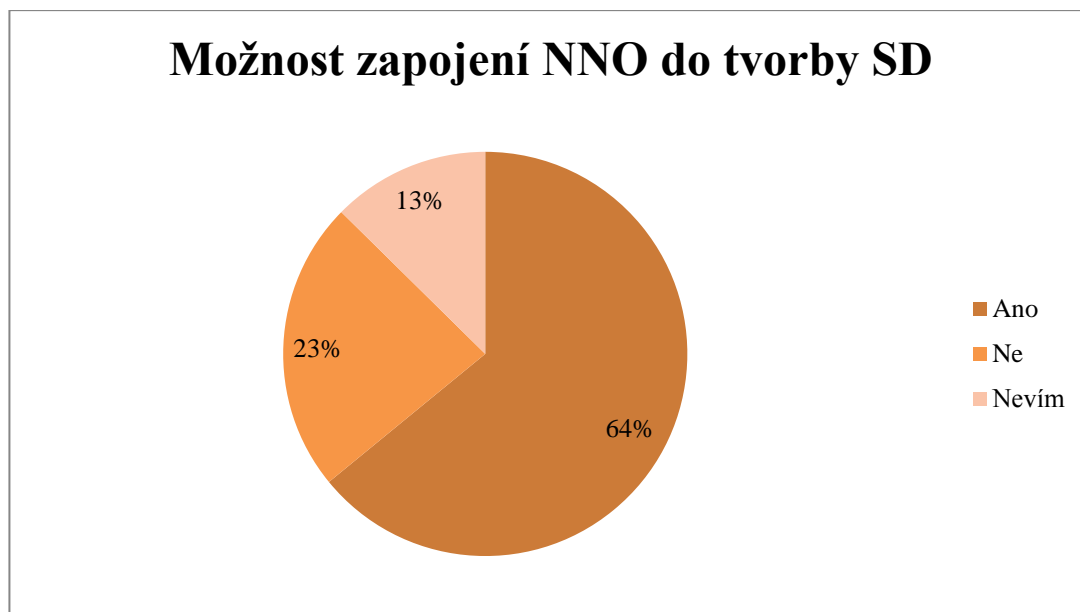
*zdroj: vlastní zpracování [35]*

Otázka č. 6 již byla zcela konkrétní a to, zda jsou při tvorbě strategických dokumentů k jejich přípravě přizvány i neziskové organizace? Výsledky této otázky zobrazuje Tabulka 19 a Obrázek 29. Ve více než polovině případů mají neziskové organizace možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů a to ze 64 %, 23 % dotazovaných NNO uvedlo, že nemají možnost zapojit se do příprav těchto dokumentů a zbývajících 13 % neví, zda existuje možnost zapojení nebo nebyli doposud požádáni. Kladná odpověď koresponduje s totožnou odpovědí u stejné otázky v předchozím dotazníku, kde byly dotazováni tvůrci strategických dokumentů, že umožňují nestátním neziskovým organizacím zapojit se do tvorby nebo přispět svými náměty.

**Tabulka 19:** Možnost zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 2

Možnost zapojení NNO do tvorby SD	Počet	Podíl
Ano	66	64 %
Ne	24	23 %
Nevím	13	13 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 29:** Možnost zapojení NNO do tvorby strategických dokumentů - dotazník č. 2

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

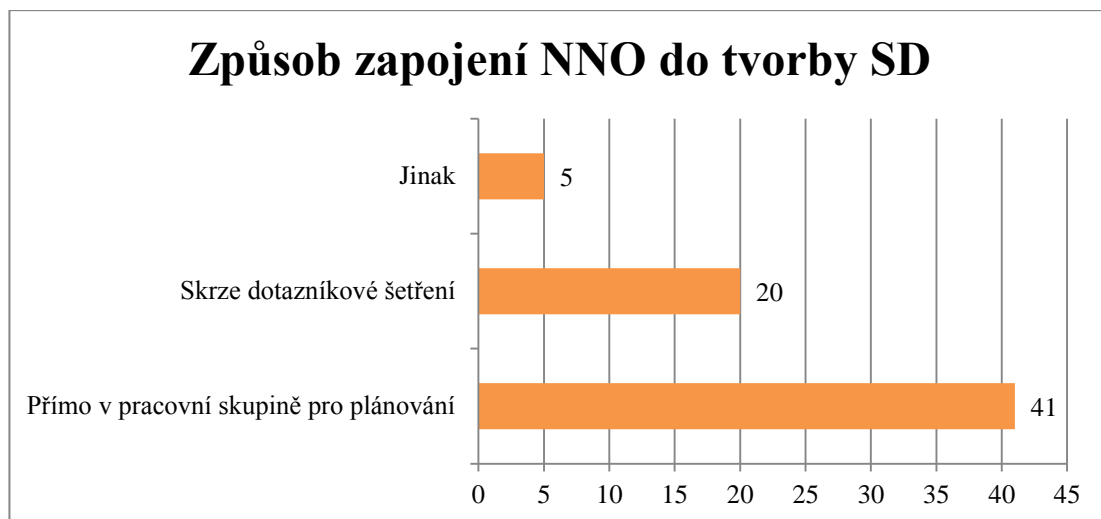
V předposlední otázce č. 7 byly nestátní neziskové organizace dotazovány, jakým způsobem mají možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů a jejich plánování, pokud uvedli možnost - ano, v předchozí otázce. Následující Tabulka 20 a Obrázek 30 zobrazují jednotlivé způsoby možného zapojení se do tvorby. Nejvíce dotazovaných uvedlo, že mají možnost zapojit se přímo v pracovních skupinách v procesu plánování a to 62 % z nich, dalších 30 % má možnost zapojit se prostřednictvím dotazníkového šetření. Zbýlých 8 % uvedlo možnost jinak. Mezi nejčastějšími odpověďmi bylo:

- *"Jsme MAS a jsme tedy tvůrci strategických dokumentů, ale zároveň máme možnost podílet se na tvorbě strategických rozvojových dokumentů Pardubického kraje."*

**Tabulka 20:** Způsoby zapojení NNO do tvorby SD - dotazník č. 2

Způsob zapojení NNO do tvorby SD	Počet	Podíl
Přímo v pracovní skupině pro plánování	41	62 %
Skrze dotazníkové šetření	20	30 %
Jinak	5	8 %

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 30:** Graf způsobů zapojení NNO do tvorby SD - dotazník č. 2

*zdroj: vlastní zpracování [35]*

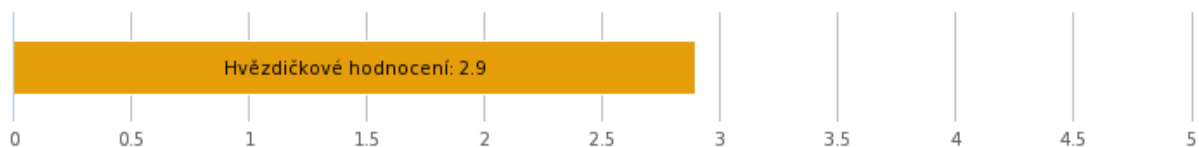
Poslední otázka č. 8 se týkala pouze těch, kteří v otázce č. 6 uvedli, že mají možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů a měli pomocí hodnocení škálou hvězdiček od jedné do pěti, kdy jedna hvězdička znamenala zanedbatelný přínos a pět hvězdiček přínos velmi vysoký, ohodnotit možnost zapojení se do procesu. Zda považují svou účast za důležitou a přínosnou vzhledem ke své činnosti a výsledkům plánování.

Rozdělení odpovědí zobrazuje Tabulka 21 a Obrázek 31. Nejvíce respondentů hodnotilo přínos spolupráce jako průměrný třemi hvězdičkami. Aritmetický průměr všech hodnocení je 2,94, což značí pouze průměrný přínos při možnosti zapojení se do procesu tvorby strategických dokumentů. Překvapivé je, že 23 % respondentů uvedla nejnižší možný přínos a pouze 20 % přínos velmi vysoký.

**Tabulka 21:** Hodnocení přínosu zapojení se do tvorby SD - dotazník č. 2

Hodnocení pomocí hvězdiček	Počet	Podíl
*	15	23 %
**	9	14 %
***	20	30 %
****	9	14 %
*****	13	20 %
<b>Průměr</b>	<b>2,94</b>	

*zdroj: vlastní zpracování [35]*



**Obrázek 31:** Hodnocení přínosu zapojení se do tvorby SD - dotazník č. 2

*zdroj: [35]*

Dotazovaní měli na závěr dotazníku možnost okomentovat a doplnit informace či zkušenosti ohledně své spolupráce na tvorbě strategických dokumentů. Jejich komentáře byly následující:

- *"Oslovila nás MAS, které jsme sdělili své aktivity a názory na vybavenost území pro sport. Slíbili jsme účast na výchovných a volnočasových akcích pro mládež."*
- *"Jsme zapojeni také v realizačním týmu MAP vzdělávání (místní akční plán) pro ORP Chrudim."*
- *"Při zapojování do plánování nemohu říci, že bychom byly členy pracovní skupiny, ale často jsme k různým jednáním přizváni. Nejde tedy jen o dotazníková šetření - přesnější volba mi v příslušné otázce chyběla. K územní působnosti uvádím, že není pro všechny služby jen místní (spíše bych uvedla regionální), pro některé je i krajská - např. odlehčovací služba má registraci pro celý Pardubický kraj."*

### 5.2.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníky byly celkem rozeslány 1 057 respondentům, vyplněno bylo 146 dotazníků a návratnost tedy byla 14 % - podrobněji viz Tabulka 6. Dotazníková šetření byla provedena na dvou vzorcích respondentů: na tvůrcích strategických rozvojových dokumentů a na možných aktérech, jimiž byly zvoleny nestátní neziskové organizace.

#### Dotazník č. 1

U dotazníku č. 1, který byl určen tvůrcům strategických rozvojových dokumentů, mezi než patří: obce, města, mikroregiony, svazky obcí a místní akční skupiny, bylo cílem v 7 otázkách zjistit, jakou metodou jsou převážně dokumenty tvořeny, zda mají možnost nestátní neziskové organizace zapojit se do tvorby dokumentů, jakým způsobem a jak tuto spolupráci zadavatelé hodnotí.

Téměř polovina respondentů uvedla, že strategické dokumenty netvoří pouze za pomoci jedné metody, ale tyto metody kombinují. Nejčastější kombinací je pak expertní metoda spolu

s komunitní metodou nebo metoda vnitřních zdrojů za pomoci komunitní metody. Samotnou komunitní metodu využívá 30 % dotazovaných a nejméně samostatně využívaná metoda je expertní. V Tabulce 9 je patrná vysoká míra zapojení veřejnosti skrze komunitní metodu a to, jak v případě tvorby strategických dokumentů pouze touto metodou nebo v kombinaci s další jinou metodou. Lze tedy konstatovat, že možnost zapojení veřejnosti a pravděpodobně i nestátních neziskových organizací je značná a není ve většině případů opomíjena.

Ve více než polovině případů mají neziskové organizace možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů a to ze 60 %. Ve zbývajících 40 % dotazované instituce uvedly, že nestátní neziskové organizace nemají možnost zapojit se do příprav těchto dokumentů - viz Tabulka 10. Možnost zapojení nestátních neziskových organizací pouze z 60 % respondentů se jeví, jako ne úplně dostačující počet, neboť tyto instituce se z velké části podílejí na utváření a vývoji regionů, měst a obcí a zastřešují nemalý podíl aktivit a služeb.

Dotazovaným, kteří uvedli, že nestátní neziskové organizace nemají možnost podílet se na tvorbě strategických dokumentů, byla položena otázka č. 5: "Proč NNO nejsou zapojeny do tvorby strategických dokumentů?" Téměř 70 % označilo za odpověď, že v jejich zájmovém území se nenachází žádná nestátní nezisková organizace. V malé míře byly uvedeny odpovědi, že organizace nemají vliv nebo zájem se podílet a nikdo nezvolil odpověď, že názor NNO není podstatný - viz Tabulka 11. Jednou z odpovědí bylo: "*Nemáme zmapovanou existenci neziskových organizací, důvodem je časová náročnost zapojení všech relevantních aktérů.*" Uvedená odpověď skvěle vystihuje, proč v mnoha případech stále nejsou nestátní neziskové organizace zapojovány do tvorby strategických dokumentů a stejně tak často ani veřejnost.

Dotazovaným, kteří uvedli, že nestátní neziskové organizace mají možnost podílet se na tvorbě strategických dokumentů, byla položena otázka č. 6: "Jakým způsobem mají nestátní neziskové organizace možnost zapojit se?" Možnost, kdy jsou nestátní neziskové organizace plnohodnotně zapojeny do pracovních skupin zvolilo nejvíce dotazovaných a to 12, což je 35 %, druhá nejčtenější odpověď byla, že návrhy NNO mají váhu doporučení a pouze 5 respondentů zvolilo možnost zapojení NNO pouze dotazníkovým šetřením - viz Tabulka 12.

Při hodnocení přínosu zapojení NNO do tvorby strategických rozvojových dokumentů pomocí škály výběrem hvězdiček od jedné do pěti, kdy jedna hvězdička znamenala zanedbatelný přínos a pět hvězdiček přínos velmi vysoký, vyšel aritmetický průměr 3,46, což značí mírně nadprůměrný přínos při spolupráci s neziskovými organizacemi.



## Dotazník č. 2

U dotazníku č. 2, který byl určen nestátním neziskovým organizacím, jakožto možným aktérům při procesu tvorby strategických rozvojových dokumentů, bylo cílem v 9 otázkách zjistit, zda mají možnost NNO zapojit se do tvorby dokumentů, jakým způsobem a jak tuto spolupráci hodnotí, zda se jim zdá být přínosná.

Ve více než polovině případů mají neziskové organizace možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů a to ze 64 %, 23 % dotazovaných NNO uvedlo, že nemají možnost zapojit se do příprav těchto dokumentů a zbývajících 13 % neví, zda existuje možnost zapojení nebo nebyli doposud požádáni - viz Tabulka 19. Kladná odpověď koresponduje s totožnou odpovědí u stejné otázky v předchozím dotazníku, kde byly dotazováni tvůrci strategických dokumentů, že umožňují nestátním neziskovým organizacím zapojit se do tvorby nebo přispět svými náměty.

Dotazovaným, kteří uvedli, že mají možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů, byla položena otázka, jakým způsobem mají možnost zapojit se. Nejvíce dotazovaných uvedlo, že mají možnost zapojit se přímo v pracovních skupinách v procesu plánování a to 62 % z nich, dalších 30 % má možnost zapojit se prostřednictvím dotazníkového šetření - viz Tabulka 20.

Při hodnocení přínosu svého zapojení se do tvorby strategických rozvojových dokumentů pomocí škály výběrem hvězdiček od jedné do pěti, kdy jedna hvězdička znamenala zanedbatelný přínos a pět hvězdiček přínos velmi vysoký, vyšel aritmetický průměr 2,64, což značí pouze průměrný přínos při možnosti ovlivnění plánování. Překvapivé je, že 23 % respondentů uvedla nejnižší možný přínos a pouze 20 % přínos velmi vysoký - viz Tabulka 21.

Z dotazníkových šetření bylo dospěno k názoru, že možnost zapojení nestátních neziskových organizací do tvorby strategických rozvojových dokumentů je značná a že si aktéři uvědomují její důležitost min. jako zdroj informací a námětů pro rozvoj. U obou dotazníků došlo ke shodě v procentech míry zapojení NNO do procesu tvorby a to 60 %. Je zřejmé, že zadavatelé, kteří si mohou z finančních i časových hledisek dovolit delší a podrobnější přípravu dokumentů, zapojují veřejnost a NNO do tvorby a to alespoň formou dotazníkových šetření nebo na úrovni doporučení, protože právě tyto organizace mají velký přehled o dění a potřebách daného území a značně ovlivňují jeho rozvoj.

## 5.3 PŘÍPADOVÁ STUDIE NA PŘÍKLADU NNO

Byla vybrána zcela konkrétní nestátní nezisková organizace působící v Pardubickém kraji v okrese Pardubice s názvem Dalltar, z.s., jejímž účelem je vyvíjet činnosti směřující k podpoře tělovýchovy, volnočasových aktivit, osobního rozvoje a vzdělávání dětí, mládeže a široké veřejnosti v oblasti jezdeckého sportu. Byl proveden řízený strukturovaný rozhovor s jejím představitelem Bc. Jiřím Kojzarem. Pro rozhovor byl využit Dotazník č. 2 - viz Příloha a následně více rozvedena konverzace u otevřené otázky č. 9.

### 5.3.1 Řízený strukturovaný rozhovor

1. Jaká je právní forma Vaší neziskové organizace?
  - Spolek.
2. Do jaké zájmové skupiny patří Vaše nezisková organizace?
  - Vzdělávání, veřejné služby.
  - Sport, volnočasové aktivity.
3. V jakém okrese Pardubického kraje se nachází Vaše nezisková organizace?
  - Okres Pardubice.
4. Jaká je územní působnost Vaší neziskové organizace?
  - Okresní.
5. Je Vaše nezisková organizace členem jiné neziskové organizace?
  - Ano, jaké? - Místní akční skupiny Bohdanečsko, z.s.
6. Má Vaše organizace možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů ve Vašem regionu/obci?
  - Ano.
7. Jakým způsobem máte možnost zapojit se do plánování?
  - Jinak... Přímo jako členové spolku, který strategii tvořil - více u otázky č. 9.
8. Pokud jste zapojeni, jak hodnotíte možnost zapojení se do plánování? (5 hvězdiček vysoký přínos)
  - 3
9. Doplnující informace ohledně Vaší spolupráce na tvorbě strategických dokumentů.
  - *"Náš spolek vznikl 20. ledna 2015 a v téže roce jsme se stali členy MAS Bohdanečsko, z.s., kde již od roku 2013 probíhala dotazníková šetření jako příprava pro tvorbu Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS*

*Bohdanečsko 2014 - 2020. Dotazníková šetření byla v roce 2015 již uzavřena, ale přesto jsme měli možnost zapojit se do procesu tvorby jakožto členové a to přímo připomínkováním připravovaného dokumentu. Ovšem pokud bychom nebyli členy tohoto spolku, který strategii přímo tvoří, měli bychom možnost zapojit se do tvorby pouze skrze dotazníková šetření, která mají za cíl pouze sběr dat, nikoli zapojení a možnost ovlivnění samotného dokumentu. Proto bych závěrem uvedl, že pokud se nestátní neziskové organizace chtějí více zapojit do rozvoje území a nějakým způsobem jeho rozvoj více ovlivnit, musí sami iniciovat a hledat možnosti. Pokud tyto ambice nemají, pak stačí dotazníková šetření, pokud je někdo osloví. To je jeden z důvodů, proč se náš spolek stal členem MAS Bohdanečsko, z.s., protože se chceme větší měrou podílet na rozvoji tohoto území a být tak u zdroje potřebných informací, co nejbližší."*

### **5.3.2 Shrnutí rozhovoru**

Z řízeného rozhovoru je možné vyvodit obdobné závěry jako z předchozích metod šetření a to skutečnost, že nestátní neziskové organizace skutečně mají možnost zapojit se do procesu tvorby strategických rozvojových dokumentů, ale tato možnost závisí na daném území, spolupráci místních institucí a jejich zájmu na účasti NNO při tvorbě. Pokud se NNO skutečně chtějí podílet na rozvoji území, musí se sami více zapojit.

## 5.4 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOLUPRÁCE

Po provedení rešerše 22 strategických rozvojových dokumentů, provedení dotazníkového šetření u dvou skupin respondentů a uskutečnění řízeného strukturovaného rozhovoru, lze tato šetření shrnout následovně:

Návrhy pro zlepšení spolupráce mezi tvůrci strategických dokumentů a nestátními neziskovými organizacemi - pro tvůrce:

- uvědomění si důležitosti NNO a jejich vlivů na rozvoj území,
- informovat veřejnost a NNO o probíhajícím plánování,
- vynaložení času a finančních prostředků pro alespoň dotazníková šetření,
- zapojení nejdůležitějších NNO území do pracovních skupin jako zástupce dané zájmové skupiny ostatních NNO v území.

Návrhy pro zlepšení spolupráce mezi tvůrci strategických dokumentů a nestátními neziskovými organizacemi - pro nestátní neziskové organizace:

- větší zájem o dění v daném území,
- členství v dalších NNO,
- aktivní zapojení se do plánování rozvoje území,
- vyplňování dotazníkových šetření,
- účast na regionálních akcích v rámci rozvoje území.

## ZÁVĚR

Při vyhodnocování rozdílných přístupů při zpracování strategických rozvojových dokumentů se zaměřením na roli neziskových organizací v tomto procesu byly využity tři různé metody zpracování. Jako první byla zvolena metoda rešerše stávajících strategických dokumentů, dále dotazníková šetření bez osobního kontaktu s dotazovanými a řízený strukturovaný rozhovor s přímým kontaktem s respondentem.

Rešerší 22 vybraných strategických dokumentů, které byly záměrně zvoleny od největšího územního celku a to Pardubického kraje, přes plány 9 měst, 5 Místních akčních skupin, 5 mikroregionů a svazků obcí a 2 obcí, bylo zjištěno, že z časových i finančních důvodů jsou zadavateli při zpracování plánů voleny takové metody, které jsou efektivní, pokrývají velký sběr dat a jejich provedení je reálné. Mezi tyto postupy patří expertní metoda a metoda vnitřních zdrojů s využitím komunitní metody. S ohledem na již zmíněné příčiny jsou data od veřejnosti a neziskových organizací shromažďována nejčastěji prostřednictvím dotazníkových šetření.

Stěžejní byla metoda dotazníkových šetření pomocí standardizovaných otázek a odpovědí, která ve dvou dotaznících sbírala informace ohledně míry zapojení nestátních neziskových organizací do strategického plánování. V jednom dotazníku byly osloveni zadavatelé strategických dokumentů a ve druhém dotazníku přímo NNO. Vzhledem k tomu, že NNO vysokou měrou ovlivňují rozvoj předmětných území, mají podrobný přehled o dění a často velmi detailně znají potřeby těchto celků, jsou zapojovány do šetření vždy a všude tam, kde si zadavatelé mohou finančně i časově tuto spolupráci dovolit. Míra zapojení NNO do procesu tvorby strategických rozvojových dokumentů je poměrně vysoká - 60 %, jak z dotazníkového průzkumu vyplynulo, a proto je využívána všude tam, kde je to z výše uvedených důvodů možné. U obou dotazníků došlo ke shodě v procentech míry zapojení NNO do procesu tvorby, tedy jak ze strany zadavatelů, tak ze strany samotných NNO. Spolupráce s NNO je přínosem v oblasti námětů na rozvoj a bohatým zdrojem informací pro strategické plánování.

I prostřednictvím řízeného rozhovoru s představitelem nestátní neziskové organizace působící na území Pardubického kraje bylo zjištěno, že dostupnou efektivní metodou pro rozvoj jednotlivých území je aktivní zapojení NNO. Tyto organizace mají možnost se do procesu tvorby strategických rozvojových dokumentů zapojit. Z jejich strany je však třeba vyvinout větší aktivitu a zájem.

Hypotéza, že nestátní neziskové organizace jsou důležitými aktéry při tvorbě strategických rozvojových dokumentů a jsou nedílnou součástí procesu plánování, je potvrzena.

**Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit rozdílné přístupy při zpracování strategických rozvojových dokumentů se zaměřením na identifikaci přínosů zapojení neziskových organizací do plánovacích procesů ve specifických podmínkách České republiky. Cíl diplomové práce byl splněn.**

## SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

### Monografie:

- [1] BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vyd. 2., přeprac. a rozš. V Praze: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1974-3.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [3] DOBRUCKÁ, Ludmila. *Tvorba strategického rozvojového plánu obce*. Bratislava: Peter Mačura – PEEM, 2007. ISBN 978-80-89197-66-8.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha : Argo, 2013. ISBN 728-80-257-0807-1.
- [7] HOPKINS, Bruce R. *Starting and managing a nonprofit organization: a legal guide*. 5th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2009, xiii, 346 p. ISBN 0470397934.
- [8] JÁČ, Ivan. *Jedinečnost obce v regionu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 203 s. ISBN 978-80-7431-038-6.
- [9] KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Zuzana. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 2014, 233 s. ISBN 978-80-87284-44-5.
- [10] MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 3. aktualizované a doplněné vyd. Olomouc: ANAG-Andragogos agency, 2001, 111 s. ISBN 80-7263-080-6.
- [11] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strategie regionálního rozvoje ČR na období 2014–2020*. Praha, 2013.
- [12] MINTZBERG, Henry a James Brian QUINN. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c1996. ISBN 0132340305.
- [13] MYŠKOVÁ, R.: *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 105 s. ISBN 978-80-7395-755-1.

- [14] PEKOVÁ, Jitka. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-086-4.
- [15] PERLÍN, Radim a Ivan BIČÍK. *Strategický plán mikroregionu metodická příručka pro zámce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. Praha, 2006.
- [16] PERLÍN, Radim. *Strategický plán mikroregionu*. Vyd. 1. Kolinec: AgAkcent, 2002. ISBN 80-903093-0-5.
- [17] PESTOFF, Victor (ed.). *Reforming social services in central and eastern Europe: an eleven nation overview*. Kraków: Cracow academy of economics, 1995, 418 s. ISBN 83-903900-0-0.
- [18] PIČMAN, Dobroslav. *Patentové a známkové informace a rešerše*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola veřejné správy a mezinárodních vztahů v Praze, 2004.
- [19] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- [20] REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, 140 s. Příručka. ISBN 80-210-2126-8.
- [21] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [22] STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK. *Regionální politika a její nástroje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-588-2.
- [23] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [24] STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998, xii, 214 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-112-6.
- [25] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.
- [26] *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.



[27] VOZÁB, Jan. *Strategické plánování rozvoje měst v České republice*. Praha, 1999. Disertační práce. Karlova univerzita v Praze.

[28] VYTLAČIL, Dalibor. *Managerské informační systémy 30: projektové řízení a řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2001, 94 s. ISBN 80-01-02336-2.

#### **Legislativa:**

[29] Zákon č. 2 ze dne 16. prosince 1993 ve znění č. 162/1998 Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999.

[30] Zákon č. 248 ze dne 29. června 2000 o podpoře regionálního rozvoje. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000.

[31] Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012.

#### **Normy:**

[32] ČSN ISO 10006: *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů*. 2. Praha: Český normalizační institut, 2004.

#### **Internetové zdroje:**

[33] Adresář nestátních neziskových organizací v Pardubickém kraji. *NEVLADKY.cz* [online]. Pardubice, 2016 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.nevkladky.cz/informacni-servis/adresar-nno/>

[34] Agenda 21. *Místní Agenda 21* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/Z%C3%A1kladn%C3%ADinformace/Agenda21/tabid/101/language/cs-CZ/Default.aspx>

[35] Dotazník. *Survio.com* [online]. 2016 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: [www.survio.com](http://www.survio.com)

[36] Evaluace evropských strukturálních a investičních fondů. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace>

[37] Mikroregiony. *Mapový server* [online]. Praha: T-MAPY spol s r.o., SHOCart spol. s r.o., 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: [http://mapy.crr.cz/tms/crr\\_a/mikro/index.php#c=3536025%252C5519376&z=0&l=ajax\\_mikro,ajax\\_mikro\\_plochy&p=&hs=1&](http://mapy.crr.cz/tms/crr_a/mikro/index.php#c=3536025%252C5519376&z=0&l=ajax_mikro,ajax_mikro_plochy&p=&hs=1&)

- [38] Mikroregiony. *RISY.cz* [online]. Praha: Centrum pro regionální rozvoj České republiky, 2012 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/pardubicky-kraj/regionalni-informace/mikroregiony/#o2>
- [39] Místní akční skupiny. *RISY.cz* [online]. Praha: Centrum pro regionální rozvoj České republiky, 2012 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/pardubicky-kraj/regionalni-informace/mistni-akcni-skupiny/>
- [40] Místní akční skupiny. *Eagri.cz* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, 2014 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/mistni-akcni-skupiny/>
- [41] O kraji. *Pardubický kraj.cz* [online]. Pardubice: Krajský úřad Pardubického kraje, 2011 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/o-kraji-/27654?managepreview=ok&language=1&chapter=1174>
- [42] O nás. *KN MAS Pardubický kraj* [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://pardubicky.nmascr.cz/o-nas/>
- [43] O neziskových organizacích. *Neziskovky.cz* [online]. Praha: Neziskovky.cz [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovky-v-co-to-je-neziskovy-sektor-/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v-co-to-je-neziskovy-sektor-/)
- [44] Pojem hypotéza. *Slovník cizích slov* [online]. ABZ.cz, 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/hypoteza-hypothesa>
- [45] Registr ekonomických subjektů. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/res/registr\\_ekonomickych\\_subjektu](https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickych_subjektu)
- [46] Rešerše. *ČVUT* [online]. Praha: Ústřední knihovna ČVUT [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://knihovna.cvut.cz/sluzby/reserse/co-je-reserse.html>
- [47] Řízený strukturovaný rozhovor. *Management Mania* [online]. 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- [48] Statistická ročenka Pardubického kraje. *Český statistický úřad* [online]. Pardubice: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20548727/33009215.pdf/262948e9-53e9-4d98-aa39-cae57f8fd451?version=1.9>
- [49] SWOT analýza. *Managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

# PŘÍLOHY

## Dotazník č. 1: pro tvůrce strategických plánů

Tímto dotazníkem byly osloveny obce a města, Místní akční skupiny a mikroregiony, jakožto možní tvůrci strategických dokumentů. Dotazník obsahoval celkem 7 otázek:

1. Jaké je Vaše zařazení?
  - Místní akční skupina.
  - Mikroregion.
  - Obec.
  - Město.
2. V jakém okrese Pardubického kraje se nacházíte?
  - Okres Pardubice.
  - Okres Ústí nad Orlicí.
  - Okres Chrudim.
  - Okres Svitavy.
3. Jakou metodou tvoříte strategické dokumenty?
  - Komunitní - zapojujete veřejnost a místní odborníky, kteří se tak mají možnost podílet na tvorbě vlastního strategického plánu.
  - Expertní - strategické dokumenty jsou zpracovány týmem expertů bez zapojení veřejnosti.
  - Metoda vnitřních zdrojů - strategické dokumenty jsou zpracovány zastupitelstvem, kteří využívají svých znalostí a zkušeností.
  - Kombinací výše uvedených metod.
  - Jiná... doplňte.
4. Při tvorbě strategických dokumentů jsou k jejich přípravě přizvány i neziskové organizace?
  - Ano.
  - Ne.
  - Jiná... doplňte.
5. Pokud ne, proč nejsou nestátní neziskové organizace zapojeny do tvorby strategických dokumentů?
  - Mají minimální vliv.

- Nemají zájem podílet se.
  - Jejich názor není podstatný.
  - V zájmovém území se nenachází žádná nezisková organizace.
  - Jiná... doplňte.
6. Pokud ano, jakým způsobem mají nestátní neziskové organizace možnost zapojit se?
- Jsou plnohodnotně zapojeny do pracovních skupin.
  - Jejich návrhy mají váhu doporučení.
  - Pouze dotazníkovým šetřením.
  - Jiná... doplňte.
7. Pokud ano, jaký přínos má jejich spolupráce při plánování pro Vás? (5 hvězdiček vysoký přínos)

## **Dotazník č. 2: pro neziskové organizace**

Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, zda mají neziskové organizace možnost zapojit se do strategického plánování a jakým způsobem. Byly tedy osloveny různé neziskové organizace z databáze KONEP - Koalice nevládek Pardubicka. Dotazník obsahoval celkem 9 otázek:

10. Jaká je právní forma Vaší neziskové organizace?
- Spolek.
  - Obecně prospěšná společnost.
  - Ústav.
  - Sociální družstvo.
  - Nadace, nadační fond.
  - Církevní nezisková organizace.
11. Do jaké zájmové skupiny patří Vaše nezisková organizace?
- Místní samospráva.
  - Vzdělávání, veřejné služby.
  - Místní podnikání, cestovní ruch.
  - Kultura, historie, církve.
  - Sport, volnočasové aktivity.
  - Ochrana ŽP, lesnictví, zemědělství.
  - Jiná... doplňte.

12. V jakém okrese Pardubického kraje se nachází Vaše nezisková organizace?

- Okres Pardubice.
- Okres Chrudim.
- Okres Ústí nad Orlicí.
- Okres Svitavy.

13. Jaká je územní působnost Vaší neziskové organizace?

- Místní.
- Okresní.
- Krajská.
- Celorepubliková.
- Mezinárodní.

14. Je Vaše nezisková organizace členem jiné neziskové organizace?

- Ne.
- Ano, jaké?

15. Má Vaše organizace možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů ve Vašem regionu/obci?

- Ano.
- Ne.
- Nevím.

16. Jakým způsobem máte možnost zapojit se do plánování?

- Přímo v pracovní skupině pro plánování.
- Skrze dotazníkové šetření.
- Zatím jsme nebyli osloveni.
- Nemáme možnost.
- Jinak... doplňte.

17. Pokud jste zapojeni, jak hodnotíte možnost zapojení se do plánování? (5 hvězdiček vysoký přínos)

18. Doplňující informace ohledně Vaší spolupráce na tvorbě strategických dokumentů.