

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Integrovaný plán rozvoje území**

**Bc. Andrea Závěšická**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Závěšická Andrea

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Šumperk

Název práce

**Integrovaný plán rozvoje území**

Anglický název

**The Integrated Development Plan**

### Cíle práce

Návrh zlepšujících opatření pro rozvoj území regionů Šumpersko a Jesenicko dle analýz IPRÚ.

Uvést proces strategického řízení regionů Jesenicko a Šumpersko z hlediska regionálního managementu v oblasti veřejných investic do rozvoje cestovního ruchu.

### Metodika

Při zpracovávání diplomové práce je doporučeno využít deskriptivních a analytických metod.

Celkový rámec práce bude postaven na aplikaci teoretických východisek a konceptů do praxe a otestování stanovených hypotéz.

Využití technik pro sběr dat, exploračních metod, párových a komparativních metod.

Doporučení pro provedení kvalitativního výzkumu - zabývat se popisem procesů, vztahů, okolností, systémů, lidí.

### Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 06/2011 - 07/2011

Studium primárních a sekundárních zdrojů: 08/2011 - 12/2011

Kvalitativní výzkum - řízené rozhovory: 09/2011 - 12/2011

Samotné vypracování práce: 09/2011 - 02/2012

Konzultace průběžného vypracování práce: 09/2011 - 02/2012

Finalizace práce, tisk a vazba: 03/2012

## Rozsah textové části

60 - 80 stran

## Klíčová slova

integrováný plán rozvoje území, strategické řízení, nástroje regionálního rozvoje, regionální management, prosazování zájmů

## Doporučené zdroje informací

Národní strategický referenční rámec ČR 2007—2013

Integrovaný plán rozvoje území (IPRÚ) Jesenicko

Integrovaný plán rozvoje území (IPRÚ) Šumpersko

JEŽEK, J.: Regionální management jako nový přístup k regionálnímu rozvoji. In: VIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Brno: Masarykova univerzita, 2005. s. 37–47. ISBN 80-210-3888-8.

NUNVÁŘOVÁ, S.: Veřejná politika a územní správa a samospráva. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 132 s. ISBN 80-210-3958-2

VESELÝ, A.; NEKOLA, M.: Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe. Vyd. 1. Praha: SLON, 2007. 408 s. ISBN 978-80-86429-75-5

WOKOUN, R.: Regionální rozvoj a jeho management v České republice. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 475 s. ISBN 80-7201-699-0

POTŮČEK, M. a kol.: Veřejná politika. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 399 s. ISBN 80-86429-50-4.

## Vedoucí práce

Moulis Pavel, Ing., Ph.D.

## Termín odevzdání

březen 2012

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry



  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 29.2.2012

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že já, Andrea Závěšická, jsem svou diplomovou práci "Integrovaný plán rozvoje území" vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 5. 4. 2012

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Andrea Závěšická", is written over a horizontal line.

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlovi Moulisovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, vstřícný přístup a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala rodině a nejbližším přátelům za neutuchající podporu při psaní práce a provádění výzkumu.

# Integrovaný plán rozvoje území

---

## The Integrated Development Plan

### Souhrn

Diplomová práce Integrovaný plán rozvoje území si klade za cíl zkoumat proces strategického plánování regionů Jesenicko a Šumpersko z hlediska regionálního managementu v oblasti veřejných investic do rozvoje cestovního ruchu. Její ambicí je zodpovědět na otázku, zda byl v procesu tvorby Integrovaných plánů rozvoje území (IPRÚ) Jesenicko a Šumpersko uplatněn princip partnerství deklarovaný v regionální politice EU i ČR. Metodika práce je založena na aplikaci teoretických východisek a konceptů do praxe. V teoretické části práce je rozpracován pojem regionální politiky EU a ČR, pojem regionálního managementu a definice aktérů regionálních zájmů. Tyto koncepty jsou v analytické části práce využity při analýze procesu tvorby IPRÚ. Předmětem analýzy je definovat regionální aktéry, zjistit, zda byly do procesu tvorby IPRÚ zahrnuti všichni relevantní aktéři regionálních zájmů, zjistit prostřednictvím kvalitativního výzkumu míru vlivu regionálních aktérů na tvorbu IPRÚ, rozpoznat, zda ve zkoumaných regionech nějaký subjekt zastával funkci regionálního managementu, a zda byly tyto strategické dokumenty vypracovány komunitní metodou. Na základě těchto podmínek a výstupů analýzy je hodnoceno, zda byl při tvorbě IPRÚ v praxi uplatněn princip partnerství. Výsledky práce jsou promítnuty i do doporučení pro regionální rozvoj v programovacím období 2014-2020.

### Summary

The master thesis, entitled The Integrated Development Plan, deals with the process of strategic planning in regions of Jesenicko and Šumpersko in terms of regional management of public finance into the tourism industry. The thesis aims to answer the question whether there was a partnership principle applied during the process of creation of the Integrated Development Plans (IDP) Jesenicko and Šumpersko.

The methods of this thesis is build on the application of theoretical basis into the practical use. The theoretical part of the thesis deals with the definition of EU regional policy, Czech republic regional policy, the concept of regional management and the interpretation of regional interest actors. In the practical part of the thesis the analyses are processed in these fields: the identification of relevant regional interest actors and whether they were involved into the process and to what extent, what subject had hold the post of regional management and whether these strategic plans were created by the community approach. Based on these analyses the evaluation is made and recommendations for the future regional development management during the EU multiannual financial framework for years 2014-2020 are proposed.

**Klíčová slova:** regionální rozvoj, cestovní ruch, strukturální fondy, regionální management, regionální politika EU, aktéři regionálních zájmů

**Keywords:** regional development, tourism, structural funds, regional management, EU regional policy, regional interest actors

# Obsah

<b>1. ÚVOD</b>	<b>8</b>
<b>2. CÍL PRÁCE A METODIKA</b>	<b>10</b>
2.1 CÍL PRÁCE	10
2.2 METODIKA	12
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b>	<b>14</b>
3.1 REGIONÁLNÍ POLITIKA EU	14
3.1.1 CHARAKTERISTIKA REGIONÁLNÍ POLITIKY EU	14
3.1.2 HISTORIE REGIONÁLNÍ POLITIKY EU	17
3.1.3 NÁSTROJE REGIONÁLNÍ POLITIKY EU	19
3.1.4 PRINCIPY REGIONÁLNÍ POLITIKY EU	19
3.2 REGIONÁLNÍ POLITIKA ČR V KONTEXTU PROVÁDĚNÍ REGIONÁLNÍ POLITIKY EU	24
3.3 REGIONÁLNÍ MANAGEMENT	25
3.4 AKTÉŘI REGIONÁLNÍCH ZÁJMŮ	29
<b>4. ANALYTICKÁ ČÁST</b>	<b>33</b>
4.1 INTEGROVANÉ PLÁNY ROZVOJE ÚZEMÍ	33
4.1.1 IPRÚ JESENICKO A IPRÚ ŠUMPERSKO	37
4.1.2 PROCES ZADÁNÍ IPRÚ JESENICKO A IPRÚ ŠUMPERSKO	41
4.1.3 PŘEDKLADATEL IPRÚ JESENICKO A IPRÚ ŠUMPERSKO – SPECIFICKÁ ROLE JESENÍKY – SDRUŽENÍ CESTOVNÍHO RUCHU	43
4.2 PROCES TVORBY IPRÚ V KONTEXTU PROSAZOVÁNÍ ZÁJMŮ REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ	48
4.2.1 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH FÁZÍ TVORBY IPRÚ Z HLEDISKA ZAPOJENÍ REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ	53
4.2.2 IDENTIFIKACE REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ V REGIONU Z POHLEDU TVORBY IPRÚ	60
4.3 VLIV PROSAZOVÁNÍ ZÁJMŮ REGIONÁLNÍCH AKTÉRŮ NA TVORBU IPRÚ	62
<b>5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ</b>	<b>65</b>
<b>6. ZÁVĚR</b>	<b>68</b>
<b>7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	<b>71</b>
<b>8. SEZNAM TABULEK</b>	<b>74</b>
<b>9. SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>74</b>

# 1. Úvod

Regionální politika EU, neboli kohezní politika či politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti, patří mezi koordinované politiky EU. Je postavena na několika klíčových principech, jejichž uplatňování podporuje dosažení tří cílů regionální politiky EU (Konvergence, Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, Evropská územní spolupráce), a jež jsou aplikovány do regionálních politik členských zemí EU. Mezi tyto principy patří mimo jiné princip programování, princip partnerství a princip subsidiarity, jež mají v dnešní době zásadní význam pro utváření a provádění regionální politiky v České republice.

Regionální politika v České republice navazuje na priority a zásady regionální politiky EU, tzv. strukturální politiky, a respektuje její cíle. Samotná kohezní politika je na národní úrovni ČR zachycena v dokumentech Národní rozvojový plán (NRP) a Národní strategický referenční rámec (NSRR), do nichž vnáší regionální hledisko tzv. Strategie regionálního rozvoje ČR, která představuje základní rámec regionální politiky ČR vycházející ze Strategie hospodářského růstu ČR jako základního vládního dokumentu na období 2007 – 2013.

Vize ČR obsažená v NRP mimo jiné požaduje, aby se regionální aktéři prostřednictvím partnerství podíleli na formování a realizaci místních rozvojových strategií. Podobné ustanovení vycházející z „evropského“ principu partnerství a subsidiarity lze nalézt i ve strategiích NSRR, které cílí k posílení budování a rozvoji místních společenství a partnerství.

Jednou z deklarovaných priorit Strategie regionálního rozvoje České republiky je vytvoření efektivně fungující soustavy institucí pro realizaci regionální politiky ve všech krajích České republiky, přičemž je současně zdůrazněno, že „Cílem ... je zajistit nejen efektivní výkon veřejné správy, ale i podpora občanské společnosti, zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů, podpora partnerství v regionech při společné tvorbě strategických rozvojových dokumentů a plánů, jejich naplňování společnými projekty typu PPP.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006). V základních strategických dokumentech



regionálního rozvoje je právě úloha místních partnerství tvořených regionálními aktéry v koordinovaném rozvoji regionů výrazně proklamována, v čemž se promítá především aplikace principu partnerství. Tento princip prosazující zapojení odpovídajících regionálních autorit do formulování cílů a implementace jednotlivých programů (Fiala, Pitrová, 2003, s. 458) hraje v regionální politice ČR významnou roli, což odráží důraz na něj kladený ve strategických dokumentech regionální politiky jak EU tak ČR.

V regionální politice EU lze definovat několik úrovní, ve kterých je prováděna: úroveň nadnárodní, národní a regionální. S ohledem na výše zmíněné principy kohezní politiky EU a v souladu s regionální politikou ČR a soudobými trendy v oblasti vědního oboru regionálního rozvoje je ve strategickém plánování a řízení regionální politiky kladen důraz právě na regionální, pro účely této práce výstižněji, přímo komunitní, lokální úroveň. Tomuto fenoménu se přizpůsobuje i teoretické pojmosloví a uchopení regionálního rozvoje jakožto oboru, kdy se dynamicky rozvíjí podobor regionální management postavený na zkoumání institucionalizované spolupráce regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových koncepcí (Wokoun, 2008, s. 463).

Regionální úroveň je tedy v současné době významně posilována a jejími nositeli jsou regionální aktéři, specifické zájmové skupiny hájící zájmy regionu. Hrají zásadní roli při strategickém plánování a výkonu regionální politiky EU. Podle principu partnerství nesmí tito partneři na regionální a místní úrovni být ze spolupráce tří úrovní vyloučeni. Regionální politika EU proto jejich vznik a existenci stimuluje a podporuje. Jak uvádí odborníci i strategické dokumenty<sup>1</sup>, má-li být dostatečně účinná, musí tyto aktéry regionálních zájmů respektovat. Je realita odrazem tohoto tvrzení?

---

<sup>1</sup> Toto tvrzení zastává např. Dočkal, 2006; Rumpel, 2011; DHV, spol. s .r.o., 2007. Ze strategických dokumentů Národní rozvojový plán České republiky 2007-2013, Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013, Regionální operační program Střední Morava.

## 2. Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Diplomová práce si klade za cíl zkoumat proces strategického plánování regionů Jesenicko a Šumpersko z hlediska regionálního managementu v oblasti veřejných investic do rozvoje cestovního ruchu. Důraz přitom bude kladem na analýzu míry vlivu regionálních aktérů na tento procesu a podobu regionálního managementu v území. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně široké pole analýzy, bude pro potřeby této práce zkoumána pouze výšeč této problematiky v podobě procesu tvorby Integrovaných plánů rozvoje území (IPRÚ) Jesenicko a Šumpersko na počátku současného programovacího období 2007-2013. Hlavní znaky, charakteristiky a podíl vlivu regionálních aktérů na strategickém řízení regionů tedy bude ukázáno na příkladu tvorby těchto strategických dokumentů pro čerpání finančních prostředků v oblasti cestovního ruchu z Regionálního operačního programu Střední Morava.

Již v úvodu práce byl poskytnut vhled do problematiky regionální politiky EU, principu partnerství a regionálního managementu. Pojem partnerství bude jako klíčový provázet celou práci. Na ověření zapojení relevantních regionálních aktérů do tvorby IPRÚ Jesenicko a Šumpersko bude dokázáno, že se uplatňuje na regionální úrovni. Regionální management pak jako nový koncept v oboru regionálního rozvoje bude prověřován a bude využito jeho východisek. Ambicí textu je zjistit, zda v regionech při tvorbě IPRÚ fungoval princip partnerství za těchto dvou podmínek:

- 1) do strategického plánování byli zapojeni relevantní regionální aktéři<sup>2</sup>
- 2) v území fungoval subjekt, který vykonával roli regionálního managementu a koordinoval proces tvorby strategického managementu<sup>3</sup> (DHV CR, spol. s r.o., 2006, s. 7).

---

<sup>2</sup> V souvislosti s procesem strategického plánování je nutno představit metody vypracování strategického plánu dle míry participace představitelů regionu na vypracování strategie rozvoje: a) expertní metoda – je založena na vypracování strategického rozvojového dokumentu skupinou expertů, nezávislých na místním prostředí. b) komunitní metoda – je více orientována na zprostředkování dohody mezi subjekty strategického plánování a na kolektivní řízení celého procesu, přičemž jednotlivá řešení, cíle, opatření a návrhy jsou generovány z opakovaných diskuzí s místními představiteli a ke schválení plánu musí dojít mezi těmito představiteli ke konsensu (Lacina, 2005, s. 34-36). Pojem komunitního plánování zahrnuje i Strategie regionálního rozvoje ČR, která jej označuje za moderní nástroj zvyšování efektivnosti organizací územní veřejné správy (MMR ČR, 2006, s. 67).

Pro účely dosažení výše uvedeného obecného cíle jsou definovány dílčí cíle práce:

1. Vymezit a definovat teoretická východiska a pojmy spojené s tematikou práce.
2. Identifikovat jednotlivé regionální aktéry relevantní z pohledu tvorby strategického dokumentu v oblasti cestovního ruchu ve zkoumaných regionech, analyzovat proces tvorby IPRÚ Jesenicko a Šumpersko z hlediska míry a způsobů zapojení regionálních aktérů do tohoto procesu a definovat subjekt, jenž plnil při strategickém plánování funkci regionálního managementu.
3. Zhodnotit naplňování principu partnerství na základě ověření dvou podmínek viz výše a navrhnout opatření a doporučení v oblasti strategického plánování ve zkoumaných regionech pro další programovací období 2014-2020.

K dosažení obecného cíle práce povede naplnění jednotlivých dílčích cílů za využití metodologických postupů a teoretických konceptů uvedených v následující podkapitole.

---

<sup>3</sup> DHV CR, spol. s r.o. uvádí tři podmínky uplatňování principu partnerství v regionálním řízení: 1) subnárodní složky jsou odpovědné za realizaci regionálně rozvojových programů; 2) se na tvorbě regionálně-rozvojových programů podílí co nejširší spektrum regionálních či lokálních aktérů; 3) v regionu existuje subjekt, který má na starosti výkon regionálně-rozvojových programů (tzv. regionální management) (DHV CR spol. s r.o., 2006, s. 7). Pro potřeby dosažení cílů práce budou zkoumány dvě podmínky za předpokladu, že první podmínka je splněna. Subnárodní složkou v případě zkoumání tvorby IPRÚ Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, realizátor Regionálního operačního programu Střední Morava, v rámci kterého jsou IPRÚ realizovány.

## **2.2 Metodika**

Hypotéza, která je touto prací zkoumána, zní: „Při tvorbě Integrovaných plánů rozvoje území Jesenicko a Šumpersko byl naplňován princip partnerství“. Za pomoci již výše stanovených podmínek fungování principu partnerství na regionální úrovni jsou stanoveny dvě dílčí pracovní hypotézy:

1. Integrované plány rozvoje území Jesenicko a Šumpersko byly coby strategické plány vypracovány tzv. komunitní metodou.
2. Ve zkoumaných regionech fungoval subjekt, který při tvorbě Integrovaných plánů rozvoje území Jesenicko a Šumpersko plnil úlohu regionálního managementu.

Práce je členěna do tří kapitol a její struktura odrážející definované cíle a hypotézy je následující.

První část práce předkládá teoretická východiska. Představí základní charakteristiky důležitých pojmů, se kterými je pracováno v celé diplomové práci. Toto teoretické vymezení je nezbytné pro pochopení základní struktury a fungování regionální politiky EU, teorie regionálního managementu a teorie zájmových skupin. Tato teoretická část práce je založena na práci s literaturou s využitím metody analogie a komparace.

Druhá, stěžejní část práce je čistě analytická. Je postavena na analýze procesu tvorby IPRÚ včetně představení těchto strategických dokumentů, definování regionálních aktérů a zjištění míry vlivu a prosazení jejich zájmů do IPRÚ během jejich přípravy a tvorby. Z metodologického hlediska je při zpracovávání práce využito několik technik sběru dat, a to analýza dokumentů a provedení kvalitativního výzkumu formou nestandardizovaných rozhovorů přímo s regionálními aktéry, kteří budou za respondenty stanoveni účelovým výběrem.

Závěrečná část práce obsahuje zhodnocení provedené analýzy procesu tvorby IPRÚ s důrazem na výstupy kvalitativního výzkumu. Bude stanoveno, zda se hypotéza ověří, či vyvrátí, a shrnuto dosažení dílčích cílů a obecného cíle práce. Za využití analyticko-syntetické metody budou následně formulována doporučení v souvislosti se strategickým plánováním a zapojení regionálních aktérů do tvorby strategických regionálně-rozvojových dokumentů pro další programovací období 2014-2020.

Při zpracovávání práce je tedy využito deskriptivních a analytických metod, přičemž celkový rámec práce je postaven na aplikaci teoretických východisek a konceptů do praxe a otestování hypotéz.

Co se týká teoretického zakotvení, práce obecně vychází z institucionálního pojetí regionálního rozvoje a teorie endogenního růstu, kdy na regionální aktéry jako zájmové skupiny se bude nahlížet jako na instituce a takto budou i konceptualizovány. Práce přitom pracuje s předpokladem, že ekonomický rozvoj má být založen na aktivaci disponibilního rozvojového potenciálu (Stejskal, 2009, s. 18). Dominantním konceptem, se kterým je pracováno, je pojem regionální management jako institucionalizované spolupráce regionálních aktérů v pojetí mladého vědeckého přístupu k regionálnímu rozvoji – regionálního managementu.

### **3. Teoretická východiska**

#### ***3.1 Regionální politika EU***

Význam regionální politiky EU v poslední době neustále roste, o čemž svědčí i druhý největší podíl na výdajích ze společného rozpočtu EU<sup>4</sup>, jímž disponuje. Do roku 2009 byla regionální politika ČR součástí tzv. chrámové struktury politik EU vycházející z Maastrichtské smlouvy, přičemž spadala pod první pilíř Evropských společenství. Na základě Lisabonské smlouvy, která vstoupila v platnost po ukončení ratifikačního procesu v prosinci 2009, byla chrámová, či pilířová struktura politik EU nahrazena rozdělením na politiky společné, koordinované a doplňující.

Regionální politika EU je součástí politik koordinovaných, neboli komunitních či sdílených, ve kterých přenesly členské státy své rozhodovací pravomoci částečně na orgány EU. spadá mezi tzv. komunitní čili koordinované politiky Evropské unie. Dle článku 175 Lisabonské smlouvy to znamená, že členské státy provádějí své hospodářské politiky za vymezenými společnými cíli, přičemž Evropská unie k těmto cílům při vytváření a provádění politik a činností unie přihlíží a přispívá k jejich dosažení. Vývoj Evropské unie, jejích politik a institucí, který musí reagovat na stále nové změny globálního prostředí a ekonomiky odráží samotný dynamický vývoj regionální politiky EU, která je dle slov Wokouna „...ve stavu neustálých změn, částečně s ohledem na rozšiřování unie, ... částečně následkem potřeby zlepšit účinnost této politiky.“ (Wokoun, 2008, s. 362). Základní východiska a principy se však v posledních několika dekadách nemění.

##### **3.1.1 Charakteristika regionální politiky EU**

Regionální politika EU je založena na předpokladu ekonomické heterogenity regionů, která se projevuje jak při srovnání členských států EU, tak při komparaci jejich vnitřních jednotek (Fiala, Pitrová, 2003, s. 440). Řešením z pohledu EU je deklarované cílené dosažení harmonického rozvoje a redukce rozdílů mezi regiony a snížení zaostávání

---

<sup>4</sup> Společná zemědělská politika se na výdajích z rozpočtu EU v programovacím období 2007 – 2013 podílí v průměru ze 43 %, kdežto výdaje na strukturální opatření (opatření regionální politiky EU) představují 36 % všech rozpočtových výdajů (Zastoupení Evropské komise v ČR, 2011).

znevýhodněných regionů<sup>5</sup>. Regionální politika EU přitom vychází z divergenčních úvah a teorie endogenního růstu, kdy doporučuje podporovat faktory vytvářející rostoucí výnosy z rozsahu, které posilují konkurenceschopnost<sup>6</sup> a dlouhodobý růst v zaostávajících regionech. Důraz je kladen také na nedostatečný rozvoj institucí, který má regionální politika EU odstranit podporou vytváření adekvátního institucionálního prostředí (Hájek, Novosák, 2010, s. 60). V této souvislosti je potřeba vyzdvihnout úlohu vlastních specifík regionů, tedy mimo jiné jejich koncepty lidského a sociálního kapitálu, na jejichž bázi je založen endogenní přístup k regionálnímu rozvoji.

Samotnou existenci této politiky Hájek a Novosák potom ozřejmují dvěma motivy, a to pojetí regionální politiky EU jako projevu solidarity mezi občany dotčenými procesem evropské integrace a faktoru zmírnění negativní dopadů tohoto procesu. Druhým motivem je podle autorů přesvědčení o tom, že „evropská“ úroveň je pro řešení některých oblastí „globálního“ charakteru vhodnější (Hájek, Novosák, 2010, s. 61). Tento názor však není zcela v souladu s principy regionální politiky, jak jsou podrobně uvedeny dále v textu, protože řešení agendy výhradně na nadnárodní úrovni snižuje pravděpodobnost zapojení místních regionálních aktérů do politického procesu.

Cíle regionální politiky EU jsou stanoveny v článku 174 Lisabonské smlouvy, která uvádí: „Unie za účelem podpory harmonického vývoje rozvíjí a prosazuje svou činnost vedoucí k posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti.“ Navazuje na obecné cíle evropské integrace, které jsou zachyceny již v zakládacích smlouvách EHS z roku 1957. Jedním z nich je právě snaha o snižování rozdílů v hospodářské úrovni regionů a členských států (Wokoun, 2008, s. 329). Vztaženo k hospodářskému rozvoji jednotlivých států, ten samotný je podle Wokouna významně ovlivňován diferencemi v socioekonomické úrovni jednotlivých regionů, proto jsou aktéři na různých úrovních motivováni tyto rozdíly pomocí cílené regionální politiky zmírňovat až odstraňovat

---

<sup>5</sup> V této souvislosti je nutno zmínit několik rozlišných teoretických tendencí, které se snaží o odpověď na otázku dosažení harmonického rozvoje a snížení rozdílů mezi regiony prostřednictvím různých teoretických konceptů. Zmíňme např. nefunkcionalistickou metodu forced spillover (více Fiala, Pitrová, 2003). Zajímavou teorií je teorie „kompenzačních plateb“, která vysvětluje regionální politiku EU jako faktor kompenzace následků a dopadů společného trhu na ekonomicky slabší regiony. (tamtéž). Dále k problematice např. Stejskal, 2009, s. 29 – 32.

<sup>6</sup> Konkurenceschopnost regionu je pojímána jako cílový stav společného úsilí o co nejproduktivnější využívání vnitřních zdrojů regionu za účelem zvýšení jeho produkčního potenciálu (Stejskal, 2009, s. 30-31).

(tamtéž, s. 23). Nerovnoměrný regionální rozvoj má přitom své příčiny v několika faktorech ekonomické a neekonomické povahy: nízkou mobilitu pracovní síly a kapitálu, nedostatečné přírodní zdroje, nevyhovující ekonomické struktura regionu, institucionální a psychologické faktory<sup>7</sup>. Komplexita všech relevantních faktorů regionálního rozvoje jen odráží šíři oblastí, jež regionální politika EU upravuje a počet a charakter nástrojů, jichž využívá (o nástrojích regionální politiky je pojednáno dále v textu).

Základním východiskem regionální politiky EU je tedy rozdílnost hospodářské úrovně regionů a od toho se odvíjející základní pojem regionální politiky EU – region. Aby bylo možné hodnotit regiony z hlediska kritérií rozvinutosti, používá regionální politika EU jednotnou klasifikaci regionů. Společenství v roce 1988 vytvořilo pojen speciálních statistických teritoriálních jednotek NUTS (Nomenclatures des unités territoriales pour les statistiques)<sup>8</sup>, pomocí nichž jsou zjišťovány rozdíly v hospodářských ukazatelích a následně také rozdělovány finanční prostředky. Hlavní dvě kritéria pro srovnání situace v konkrétních regionech představuje porovnání výkonu podle HDP na osobu nebo a/nebo sledování politiky nezaměstnanosti<sup>9</sup> (Fiala, Pitrová, 2003, s. 445).

Regionální politika EU je dále vymezena i z hlediska časového, kdy své cíle plánuje a realizuje v rámci sedmiletých cyklů, tzv. programovacích období, což odráží tzv. princip programování (více k principům viz níže). V programovacích dokumentech těchto institucionálních období jsou definovány a nastaveny vždy nové priority a je v nich stanoven rozpočet. Definují také pro každé programovací období odlišné cíle, kterých se členské státy v daném období snaží dosahovat v souladu se základními strategickými dokumenty EU.

---

<sup>7</sup> Výčet uvedených faktorů není komplexní. Účelem této práce není podrobně popisovat a zkoumat široké spektrum faktorů regionálního rozvoje, pouze za účelem charakteristiky regionální politiky EU zmínit příčiny její existence v nerovnoměrném regionálním rozvoji. Více k faktorům a determinantám regionálního rozvoje např. Stejskal, 2009.

<sup>8</sup> Regiony NUTS jsou děleny podle počtu obyvatel takto: NUTS 1 má doporučený počet obyvatel tři až sedm milionů, NUTS 2 regiony zahrnují doporučeně 800 000 až 3 miliony obyvatel a NUTS 3 150 000 až 800 000 obyvatel (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, datum neuváděno, stav k 5. 2. 2012).

<sup>9</sup> V rámci regionální politiky není ale podle Fialy a Pitrové kritérium nezaměstnanosti příliš vhodné používat z důvodu existence strukturální nezaměstnanosti (tamtéž).



### 3.1.2 Historie regionální politiky EU

Regionální politika má již od počátku procesu evropské integrace své nezastupitelné místo mezi ostatními politikami. Při vzniku EHS členské státy vycházely z toho, že hospodářský růst na jednu stranu vyřeší regionální problémy, na druhou však integrace trhu povede k zostření konkurence, což problémy v regionech prohloubí. Proto první ucelenou koncepcí regionální politiky EU byla kompenzace některých negativních dopadů po vytvoření společenství (Stejskal, 2009, s. 36 -37).

Významným z hlediska historického je letopočet 1974, kdy byl založen tzv. Evropský fond pro regionální rozvoj (dále jen ERDF) jakožto finanční nástroj, jenž měl naplňovat cíle regionální politiky naplňovat, především tedy kohézní cíl uvedený v Římských smlouvách. Byl speciálně zaměřen na problémy divergentního rozvoje regionů, plnil však také funkci nástroje pro přesvědčení obyvatelstva vstoupit do EHS, což byl případ Velké Británie (Hájek, Novosák, 2010, s. 35). Obecně byl však jeho význam omezený, protože kohézní cíl byl nadále odpovědností národních států a evropská koordinace ERDF byla pouze přáním zastánců hlubší integrace (tamtéž).

S rostoucím významem regionálně-rozvojových témat však rostl i význam evropské úrovně provádění regionální politiky a fondu ERDF. Jako taková pak regionální politika získala jasný institucionální rámec a své místo ve struktuře politik EU v 2. polovině 80. let v souvislosti s přijetím JEA (ratifikován roku 1986). Ten totiž zavádí pojem hospodářské a sociální soudržnosti<sup>10</sup> a v návaznosti na ni představuje hlavní prvky regionální politiky EU. Cílem regionální politiky EU v prvním programovacím období od roku 1989 bylo snížení rozdílů mezi regiony a zaostalost nejvíce znevýhodněných regionů. Nejvýznamnější byla v té době reforma strukturálních fondů, tedy hlavního nástroje regionální politiky EU, kdy byl mimo jiné navýšen rozpočet alokovaný na kohezní výdaje z 15 % celkového rozpočtu EHS v roce 1988 na 30 % v roce 1992 (Hájek, Novosák, 2010, s. 42). Dále byla reformována koordinace nástrojů regionální politiky EU a zavedeny vůdčí principy jejího fungování (viz níže). První programovací období bylo ve znamení rostoucího vlivu a významu regionálních aktérů, což se odrazilo i na vzniku tzv. Výboru regionů, který zastupuje regionální a místní vlády v evropských záležitostech.

---

<sup>10</sup> Lisabonskou smlouvou byla myšlenka hospodářské a sociální soudržnosti rozšířena ještě o územní dimenzi (Hájek, Novosák, 2010, s. 60)

Maastrichtská smlouva význam a posilování regionální politiky pouze potvrdila, s čímž souviselo opětovné navýšení finančních prostředků alokovaných na regionální politiku (Hájek, Novosák, 2010, s. 46). Výrazně se do vývoje regionální politiky nepromítla ani Amsterodamská smlouva, obrat však nastal s Agendou 2000 z roku 1997, která již musela reagovat na především na dynamické rozšiřování EU o nové státy, mnohdy s relativně nízkou ekonomickou úrovní. Reformní změny se promítly do tvorby nového programovacího období 2000-2006 a mezi jinými znamenaly: stabilizaci objemu finančního rámce regionální politiky, zachování jejích principů, zjednodušení strukturu a administrativní náročnost iniciativ Společenství a v neposlední řadě vyjasnění role jednotlivých partnerů z hlediska formulace priorit a implementace a monitoringu (volně převzato z Hájek, Novosák, 2010, s. 48-50). Obecně je pro toto období charakteristická snaha o větší efektivnost využívání finančních prostředků a snížení cílů na tři, a to Podpora rozvoje zaostávajících regionů, Podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací a Podpora politiky zaměstnanosti a vzdělávání, .

Zatím poslední programovací období 2007-2013 je realizováno ve smyslu radikální změny v základním zaměření regionální politiky na zvyšování konkurenceschopnosti a budování hospodářství založeném na znalostech a inovacích. Tři nové cíle pro toto období jsou Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. Dominantní roli hrají tři strukturální fondy, a to ERDF, Evropský sociální fond a Kohezní fond (Stejskal, 2009, s. 39, 45-46). Tematické zaměření cílů a zdroje financování jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Tematické priority jednotlivých cílů v programovém období 2007-2013 a nástroje

Cíl	Tematické priority	Nástroje	Podíl na celkovém rozpočtu
Konvergence	Vědecký a technologický rozvoj, inovace a podnikatelství, informační společnost, komunitní rozvojové iniciativy, životní prostředí, cestovní ruch s důrazem na princip udržitelnosti, kultura, doprava, energetika, vzdělání, zdravotní a sociální péče	ERDF, ESF, CF	78,5 %

Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	Inovace a znalostní ekonomika, podpora sítování, životní prostředí, přístup k dopravním a telekomunikačním službám obecného zájmu včetně posílení dopravního napojení na TEN-T a ICT sítě	ERDF, ESF	17,3 %
Evropská územní spolupráce	Podnikatelství s důrazem na malé a střední podnikání, ochrana a management přírodních a kulturních hodnot, společný rozvoj infrastruktury sociálních, zdravotních a vzdělávacích služeb a cestovního ruchu, přístup k sítím, podpora vztahů mezi městskými a venkovskými oblastmi	ERDF	4,2 %

Zdroj: Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, 2007.

### 3.1.3 Nástroje regionální politiky EU

EU rozvíjí a uskutečňuje aktivity vedoucí k podpoře celkového harmonického vývoje a k posilování své hospodářské soudržnosti. Hlavním nástrojem jsou strukturální fondy, jejichž zdrojem jsou finanční příspěvky všech členských států do společného rozpočtu. V současném programovacím období je využíváno třech fondů:

Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) je z hlediska objemu prostředků největším a nejvýznamnějším fondem, Vznikl v roce 1975 a jeho hlavním úkolem je snižování rozdílů mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů. Evropský sociální fond (dále jen ESF) byl založen v roce 1960 jako hlavní nástroj sociální politiky a politiky zaměstnanosti, pro podporu rozvoje lidských zdrojů a rovných příležitostí. Z ERDF a ESF jsou podporovány regiony s HDP na obyvatele nižším než 75% průměru EU. Třetí fond, Fond soudržnosti, neboli Kohezní fond podporuje rozvoj celého státu, spolufinancuje projekty životního prostředí a transevropských dopravních sítí. Prostředky z tohoto fondu jsou určeny pro země, jejichž HDP na obyvatele nedosáhne 90 % průměru EU.

### 3.1.4 Principy regionální politiky EU

Principy, na nichž jsou vystavěny politiky EU tvoří jakýsi filosofický základ evropské integrace a potažmo jednotlivých politik EU. Stejně tak regionální politika EU se v průběhu času profilovala jako založená na několika hlavních principech, které se

kontinuálně vyvíjely. Systém principů byl v rámci regionální politiky EU zaveden v polovině 80. let, kdy byly jako koncepční rámec formulovány čtyři principy, a to koncentrace, programování, partnerství a adicionality<sup>11</sup> (Stejskal, Novosák, 2010, s. 62).

#### Princip koncentrace

Samotný název napovídá o hlavní myšlence principu koncentrace – tedy koncentrovat, soustředit finanční prostředky do nejvíce problémových regionů a oblastí. Tato snaha má stimulovat jejich rozvoj a v důsledku redukovat regionální disparity. V souladu s principem koncentrace EU definuje regiony dle jednotné klasifikace NUTS (viz výše) a především stanovuje kritéria pro zařazení regionů do jednotlivých úrovní rozvinutosti a zařazení pod cíle strukturální politiky EU. Zároveň by dle tohoto principu měla podpora být koncentrována co nejúčelněji, aby nebyla rozmělněna bez požadovaných efektů a dopadů.

#### Princip programování

Tento princip akcentuje požadavek, aby podpora rozvoji regionů byla uskutečňována prostřednictvím a na základě víceletých a víceoborových programů ve formě strategických programových dokumentů. Výsledkem uplatňování principu programování je naplňování víceletých rozpočtových plánů, strategické řízení a koordinace finančních nástrojů EU a tvorba časových rámců pro dosažení dlouhodobých cílů. Příkladem aplikace tohoto principu do reality může být cyklus sedmiletých programovacích období, či požadavek na vytváření národních strategických referenčních rámců jako základního dokumentu pro tvorbu operačních programů ve členských zemích EU.

V souvislosti s dvěma výše uvedenými principy, principem koncentrace a principem programování, je nutné se zmínit o konceptu víceúrovňového vládnutí (ang. multi-level governance). Jedná se o jedno z integračních paradigmat, které má však své místo i dnes při objasňování tvorby a provádění regionální politiky EU i členských států. Jedná se o model permanentního vedení jednání na několika politických úrovních, kdy

---

<sup>11</sup> Mimo tyto jsou v současné době uváděny i další principy, například princip solidarity, proporcionality, subsidiarity, monitorování a vyhodnocování, komplementarity, koherence, koordinace a konformity, udržitelného rozvoje atd. (EC, 2007). Pro účely této práce je však pracováno pouze se systémem čtyř principů, jak o nich hovoří Stejskal, Novosák, 2010, s. 62.

dostává prostor k negociaci úroveň nadnárodní, národní, regionální a lokální (Fiala – Pitrová 2003: 18-19). Synonymem je pak tzv. trojrovinné pojetí EU, které lze považovat jak za integrační teorii, tak i za atraktivní nástroj k analýze evropské politiky. V této práci je použit pro rámcové vymezení jedné z rovin, a to regionálních aktérů.

### Princip partnerství<sup>12</sup>

Princip partnerství je základním principem regionální politiky, současně také klíčovým tématem této práce. Je založen na interakcích mezi EU, členským státem a kompetentními aktéry národní, regionální, či místní úrovně. Tyto úrovně a jejich aktéry přitom spojuje sledování společného cíle a, aplikujíc tento princip do praxe, společná příprava programových dokumentů. Tento proces je nedílně spojen s koordinací těchto aktivit na všech úrovních interakce. Racionální vysvětlení podstaty principu je dle Hájka a Novosáka založena na těchto úvahách:

- Partnerství aktérů zvyšuje celkovou míru znalosti a tím i kvalitu rozhodování.
- Partnerství aktérů umožňuje snazší konsenzus přípravy obsahu programových dokumentů.
- Partnerství aktérů umožňuje snazší konsenzus implementace cílů a priorit programových dokumentů. (podle Hájek, Novosák, 2010, s. 62).

Partnerství je přitom nutno vnímat ve dvou pojetí, a to pojetí vertikální a horizontální úrovně. V pojetí vertikálním se partnerství definuje jako interakce mezi jednotlivými úrovněmi politického procesu, přičemž dle konceptu trojúrovňového vládnutí se jedná o rovinu evropskou, národní a regionální. V horizontálním uchopení pak partnerství v rámci každé z rovin, například na regionální rovině se jedná o vzájemnou spolupráci lokálních, vzájemně propojených aktérů. Obě pojetí je obsaženo v článku 4. rámcové směrnice z roku 1988, kde je partnerství definováno jako „úzká spolupráce mezi EK, členským státem a orgány regionální či lokální úrovně, kdy každá strana jedná jako partner v procesu dosahování společného cíle“ (Dočkal, 2006, s. 34). Podobu aplikace principu partnerství na jednotlivé úrovně a roviny zobrazuje tabulka 2.

---

<sup>12</sup> Teoretickému vymezení tohoto principu je jako stěžejnímu tématu této práce věnováno více prostoru a pozornosti, než ostatním principům. Neznamená to, že by ve skutečnosti byl významnější než ostatní principy.

Tabulka 2: Partnerství na jednotlivých rovinách a úrovních

<b>Partnerství</b>	<b>Rovina EU</b>	<b>Rovina státu</b>	<b>Rovina regionů</b>
<b>Vertikální:</b> partnerství mezi rovinami	Rozhodnutí jsou přijímána pouze po úzké konzultaci s partnery	Stát je zodpovědný za nastavení řídicího orgánu dle svých národních pravidel či zvyklostí	Zapojení regionů podléhá právním, územním a administrativním podmínkám ve státě
<b>Horizontální:</b> partnerství v rámci každé z rovin	Formalizovaný dialog mezi institucemi EU a evropskými asociacemi regionálních a lokálních autorit	Formalizovaný dialog mezi státními orgány a zájmovými skupinami	Regionální management, regionální partnerství, zapojení všech relevantních aktérů do procesu rozvoje regionu
↑ <i>Kolektivní charakter regionální politiky</i> ↑			

Zdroj: Dočkal, 2006, s. 36

Tato práce zkoumá na horizontální úrovni rovinu regionální, která v případě modelové aplikace principu partnerství při vytváření a uskutečňování regionální politiky se vyznačuje fungováním regionálního managementu, regionálních partnerství a zapojení všech relevantních aktérů do regionálně-rozvojových aktivit.

Jak Dočkal uvádí, systémové nastavení regionální politiky EU a ČR umožňuje budovat partnerství na různých teritoriálních úrovních a na těchto úrovních existují předpoklady pro aplikaci principu partnerství (tamtéž: 67). Zda jsou tyto možnosti efektivně využívány na příkladu vybraných regionů, bude zkoumáno v druhé části této práce. Princip partnerství se dá podle DHV spol. s r.o. přitom zkoumat dvěma způsoby. Prvním je analýza evropské legislativy v oblasti strukturální politiky a právní úpravy v jednotlivých členských státech. Druhým je pak zkoumání základních principů partnerství ve strategickém řízení na regionální a místní úrovni, které zahrnuje postupy dobré praxe při spolupráci klíčových aktérů v oblasti regionálního rozvoje (DHV spol. s r.o., 2006, s. 6). Tato práce se přiklání k druhé metodě a nahlíží tak na princip partnerství z hlediska strategického řízení

v regionech. V regionálním řízení je partnerství nutno chápat jako trvalý vztah zainteresovaných subjektů, které spojuje místo a cíle. Tento vztah se tvoří mezi partnery hospodářskými, sociálními, ekologickými, nestátními neziskovými organizacemi, orgány veřejné správy a dalšími zástupci občanské společnosti při naplňování úkolů v oblasti regionálního rozvoje. Uplatňování principu partnerství je v regionálním řízení závislé především na tom, zda:

- jsou subnárodní složky odpovědné za realizaci regionálně-rozvojových programů
- se na tvorbě regionálně-rozvojových programů podílí co nejširší spektrum regionálním či lokálních aktérů
- v regionu existuje subjekt, který má na starosti výkon regionálně-rozvojových programů (tzv. regionální management). (podle DHV spol. s r.o., 2006)

Princip partnerství reflektuje a je uplatňován s důrazem na zásadu subsidiarity, která požaduje rozumný výkon nevýlučných pravomocí tak, aby rozhodnutí byla přijímána „co nejbližše občanovi“. Tento koncept pracuje s třístupňovým pojetím úrovní policy making (národní, regionální, lokální), kdy předkládá požadavek na to, aby se činnosti spjaté s pravomocemi EU a aplikací práva realizovaly pokud možno na nejnižším stupni veřejné správy. Tato zásada tak akcentuje výhody plynoucí z důkladné znalosti situace v regionu (Wokoun, Mates, 2006, s. 323). Zároveň tak partnerství představuje jeden ze způsobů občanské participace, kdy se veřejnost v podstatě stává rovnocenným partnerem politiků, protože má možnost se zapojit do vyjednávání fáze tvorby, návrhu financování, kontroly a hodnocení programů a prosazování zájmů.

#### Princip adicionality

Princip adicionality požaduje, aby finanční prostředky vyčleněné EU nenahrazovaly finanční zdroje členských států, tedy aby došlo ke skutečnému zvýšení prostředků určených na rozvoj regionů (Hájek, Novosák, 2010, s. 63-64). V praxi to znamená principiální spolufinancování projektů, kdy finanční prostředky z rozpočtu EU mají pouze doplňovat veřejné a soukromé výdaje na regionální rozvoj. Záměrem tohoto principu, někdy též nazývaného principem doplňkovosti, je finanční zainteresovanost členských států a jejich regionů, což má vést k vyšší efektivnosti a zodpovědnosti konkrétních subjektů při vynakládání poskytnutých prostředků (Lacina, 2007, s. 25).

### **3.2 Regionální politika ČR v kontextu provádění regionální politiky EU**

Regionální politika ČR vychází primárně ze Strategie hospodářského růstu ČR 2007-2013 a zakotvena je v dokumentu Strategie regionálního rozvoje ČR. Hlavní směry a cíle regionální politiky ČR jsou sladěny s prioritami EU a tři cíle strukturální politiky EU zastřešují dva dokumenty, Národní rozvojový plán a Národní strategický referenční rámec.

Vztah SRR ČR je přitom s těmi to dokumenty interaktivní. Tyto dokumenty definují hlavní oblasti zaměření strukturálních fondů do úrovně priorit a představují operační programy s prioritními osami. Prioritní osy pro programovací období 2007-2013 jsou tyto:

- posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky;
- rozvoj moderní a konkurenceschopné společnosti;
- životní prostředí a dostupnost;
- vyvážený a harmonický rozvoj území ČR.

V České republice je na úrovni NUTS 2 definováno osm regionů soudržnosti, z toho pro každý kromě hlavního města Prahy je určen regionální operační program (ROP). ROP odrážejí cíl Konvergence a jsou řízeny samostatně tzv. regionálními radami. ROP jsou zaměřeny na modernizaci infrastruktury, zlepšení prostředí pro malé a střední podniky, zvýšení podílu cestovního ruchu a zlepšení životních podmínek obyvatel měst a venkova s tím, že kraje jsou lépe schopny postihnout specifika regionů a příležitosti rozvoje.

Vedle ROP fungují v současném programovacím období další operační programy – sektorové, příhraniční spolupráce a operační program Praha.

Podle Strategie regionálního rozvoje jsou hlavními principy regionální politiky zejména princip subsidiarity a decentralizace, partnerství a sociální solidarity. Samotný princip partnerství se prolíná všemi strategickými dokumenty na úrovni České republiky. V NSRR je položen důraz na zajištění funkčního partnerství jako jednoho z klíčových předpokladů efektivního využívání pomoci ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU. Zvláště je pak poukázáno na partnerství při specifikaci strategického cíle Vyvážený rozvoj území, kdy je stanoveno, že „Realizace tohoto cíle vyžaduje koordinaci a spolupráci širokého spektra regionálních aktérů. Při tvorbě regionálních strategií, integrovaných plánů rozvoje měst či koncepcí pro rozvoj venkova a jejich následného naplňování a vyhodnocování je nezbytné široké uplatnění principu územního partnerství. Územní partnerství zahrnuje všechny klíčové aktéry, kteří ovlivňují



rozvoj území“ (NSRR). SRR ČR potřebu institucionálního zakotvení partnerství definuje, avšak v souvislosti s reformou veřejné správy není podle tohoto strategického dokumentu institucionální dimenze regionální politiky dostatečně rozvinutá.: „Dosud není dostatečně rozvinuto místní rozvojové partnerství, které zohlední potřeby a možnosti všech místních aktérů a zajistí provázanost místních politik s rozvojovými programy a politikami státu a regionu. Nezbytnou součástí modernizace veřejné správy proto bude strukturovaný dialog mezi institucemi EU, vládou, kraji, obcemi, sociálními partnery a občanskou společností.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006).

Soudobá regionální politika, jak Stejskal s Kovárníkem uvádějí, se vyvíjí ve smyslu nových inovačních strategií zohledňujících místní, regionální i meziregionální specifika. Přitom je stále kladen důraz na region, na aplikaci jednotlivých nástrojů místního ekonomického rozvoje přímo v něm a na jeho aktéry. V první řadě jsou zmíněny podnikatelské a nepodnikatelské subjekty zapojené společně do implementace rozvojových plánů (Stejskal, 2009, s. 54-55).

### ***3.3 Regionální management***

Jeden z institucionálních nástrojů pro přímou realizaci rozvojových cílů je tzv. regionální management. Tímto pojmem se zabývá mladý vědní obor se stejným názvem – regionální management a v současném diskursu o regionálním rozvoji a regionální politice si vydobývá stále zřetelnější místo.

Regionální management Ježek (Wokoun, 2008, s. 465) označuje za „institucionalizovanou spolupráci regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových koncepcí, generuje nové myšlenky a vytváří úspěšnou pozici podnikajícího regionu a jeho produktů v meziregionální konkurenci“. Úkolem regionálního managementu je komunikace a kooperace a věnuje se realizaci průřezových regionálních vývojových procesů kvalifikovaným personálem na základě rozvojových představ regionálních aktérů při respektování vnějších rámcových podmínek (tamtéž). Podstatná je přitom koordinace jinak nezávislých regionálních aktérů (obcí, měst, soukromých aktérů a jejich zájmových sdružení, intermediárních institucí typu regionálních rozvojových agentur

atd.), přičemž cílem je vedení, utváření a řízení regionu prostřednictvím tržně-ekonomických, plánovacích a politických nástrojů vycházejících z principů regionálního propojení aktérů (tzv. regionálních sítí) a regionální kooperace (Binek, 2009, s. 76).

Dále Ježek uvádí, že z metodologického hlediska na regionální management můžeme nazírat jako na velmi mladý přístup k regionálnímu rozvoji, který se nachází ještě ve fázi diskuze různých názorů a přístupů, a který se od ostatních oborů či přístupů odlišuje svou orientací na problém implementace, tedy na výzkum procesu prosazování, vedoucího k realizaci rozvojových konceptů, strategií, programů a projektů (Wokoun, 2008, s. 461-462). Cílem regionálního managementu je vytváření a řízení regionu prostřednictvím těchto kroků:

- 1) formulace a analýza problému;
- 2) formulace cílů;
- 3) zpracování, vyhodnocování a výběr strategických alternativ vedoucích k dosažení cílů;
- 4) realizace vybraných alternativ;
- 5) kontrola (tamtéž).

Na regionální management lze nazírat ze dvou různých pohledů, jež se vyskytují v praxi, a jež budou uplatněny v analytické části práce. Jeden z pohledů je pohled procesní (funkční), kdy regionální management sledujeme jako proces, který v sobě zahrnuje utváření informačních, komunikačních, rozhodovacích, implementačních a realizačních procesů v regionu, přičemž jeho cílem je zajištění jeho stabilní pozice. Z tohoto pohledu se uplatňuje pět základních manažerských funkcí, a to plánování, organizování, vedení, koordinace a kontrola. Tyto funkce se realizují v odlišných jednacích rovinách, a to v rovině aktérů regionálního rozvoje, kde dochází k formulaci strategie rozvoje regionu, dále v rovině rozhodovací je schvalována politickými představiteli a konečně v rovině operační je realizována výkonnou jednotkou (dle Wokoun, 2008, s. 464-466).

Druhým pohledem na regionální management může být pohled institucionální. V nejširším slova smyslu se jedná o veškeré aktéry regionálního rozvoje, v užším slova smyslu jde pak u profesionální instituci zabývající se výkonem manažerských funkcí a cílů. Jedná se dle Ježka o „organizaci služeb, která plní jasně definované úkoly pro rozvoj regionu, k čemuž jsou na ni přeneseny odpovídající kompetence“ (tamtéž)

Základním pojmem fungujícího regionálního managementu, ať už z pohledu procesního, či institucionálního, je přitom kooperace a koordinace činností. Dominantně se v něm prosazuje princip partnerství. Podpora regionálních aliancí a sítí a zapojení všech relevantních partnerů a jejich samotná přímá účast na zpracování strategických dokumentů je jedněmi z charakteristik regionálního managementu. Formy zapojení mohou být institucionalizované, např. prostřednictvím uspořádání zaznamenávaných veřejných projednávání či vytvoření pracovních skupin k danému projednávanému regionálně-rozvojovému tématu, či neinstitucionalizované v podobě neformálních diskuzí a nepsaných dohod.

Regionální management je potřeba odlišit od procesu strategického plánování a strategického řízení rozvoje regionu. Strategické plánování je „proces promyšlené aplikace opatření regionální politiky do konkrétních podmínek jednotlivých regionů“ (Wokoun, 2008, s. 41). Regionální strategické plánování se však podle Wokouna v současné době vyznačuje tím, že nehodnotí, co by mělo být uděláno, ale explorativním přístupem zjišťuje, co si přejí regionální aktéři. Proto v teoretické rovině lze zaznamenat posun od regionálního plánování k regionálnímu managementu jako přístupu k regionálnímu rozvoji (Wokoun, 2008, s. 42). Co se obsahového vymezení týká, nejedná se pouze o proces plánování, nýbrž o vedení, utváření a řízení regionu prostřednictvím tržně-ekonomických, plánovacích a politických nástrojů. Takový regionální management má za cíl a zároveň je charakterizován těmito znaky:

- „zpracovávání vizí, scénářů a budoucích rozvojových strategií na regionální a komunální úrovni;
- iniciovat a řídit rozvojové impulzy a procesy v regionu;
- vytvářet regionální konsensus vedoucí k posílení regionální identity a konkurenceschopnosti vůči ostatním regionům;
- spojovat a koordinovat regionální zdroje z věcného, personálního a organizačního pohledu a přispívat k vytváření synergických efektů;
- aktivizovat regionální lidský kapitál a s ním spojené kreativní prostředí, posilovat a zhodnocovat ho ve prospěch regionálního rozvoje (...)“ (Ježek, rok neuveden, stav k 28. 2. 2012).

V kontextu výše uvedených charakteristických znaků lze regionální management hodnotit jako přístup odpovídající teoretickým východiskům endogenní strategie rozvoje regionu, která vychází z aktivizace a rozvoje regionálního potenciálu, a to jak lidského, tak kulturního a „inovačního“.

V souvislosti se zpracováním strategických regionálně-rozvojových dokumentů jsou definovány dvě metody tvorby těchto plánů, a to komunitní a expertní metoda. Kritériem pro rozdělení těchto dvou metod je míra participace regionálních aktérů na vypracování strategického dokumentu.

Expertní metoda je založena na vypracovávání strategického rozvojového dokumentu regionálního charakteru týmem expertů nezávislých na místním prostředí. Klade se v ní důraz na detailní přesnost, objektivnost, pravdivost a efektivnost. Kdežto komunitní metoda je více orientována na zprostředkování dohody mezi subjekty strategického plánování a na kolektivní řízení celého procesu. Jednotlivá řešení, priority rozvoje, cíle, opatření, návrhy a konečné plány rozvoje vycházejí z diskuzí místních aktérů, přičemž k přijetí nějakého postupu či řešení je nutno dosáhnout konsensu (podle Lacina, 2005, s. 34-35). Základní znaky obou metod shrnuje tabulka č. 3.

Tabulka 3: Charakteristika expertní a komunitní metody a jejich srovnání

<b>Základní znaky</b>	
<b>Expertní metoda</b>	<b>Komunitní metoda</b>
Strategický plán zpracovává skupina najatých expertů (odborníků), kteří nepochází z daného území, účast představitelů obce či regionu na vzniku strategického plánu je omezená.	Strategický plán je výsledkem diskuze představitelů obce či regionu, která je vnějším expertem pouze moderována.
Skutečnost místním představitelům interpretuje expertní tým.	Skutečnost interpretují místní aktéři, konsultantem je interpretace pouze usměrňována.
Zaměření strategického plánování na komplexní rozvoj.	Neřeší komplexní rozvoj dotčeného území, ale orientuje se pouze na dílčí vybrané problémy.

Snaha o maximálně objektivní postižení skutečnosti.	Snaha o takové zachycení skutečnosti, která je pro místní aktéry nejpřijatelnější, nikoli objektivně nejpravdivější.
---	--

Zdroj: Lacina, 2005, s. 35.

### 3.4 Aktéři regionálních zájmů

V regionálním rozvoji jsou podle Strategie regionálního rozvoje ČR základními úrovněmi při realizaci regionální politiky regiony soudržnosti (NUTS 2), kraje (NUTS3), okresy (regionální jednotky pro stanovení regionů se soustředěnou podporou státu), správní obvody obcí s rozšířenou působností a obce. Kromě těchto úrovní se však profiluje a při regionálním rozvoji zastává významnou pozici skupina aktérů regionálních zájmů. Jejich význam postupně vzrůstá v souvislosti s regionálně-rozvojovými tendencemi, které v souladu s endogenním přístupem v rozvoji kladou důraz na lidský kapitál regionu a inovační a znalostní potenciál právě místních obyvatel.

Přesně definovat regionální aktéry je značně obtížné. Z jednoho úhlu pohledu se jedná o **specifickou zájmovou skupinu** ve smyslu, jak jej definuje například A. Almond a G. B. Powell:

„(jedná se o) skupinu jednotlivců, kteří jsou spojení konkrétními vazbami, jejichž základem je úsilí prosadit své zájmy nebo docílit určitých výhod a kteří jsou si těchto vazeb více či méně vědomi. Vnitřní uspořádání zájmové skupiny může být organizováno tak, aby počítalo se skutečností, že všichni členové skupiny trvale naplňují svou roli, nebo může být odrazem toho, že jednotliví členové skupiny si společný zájem uvědomují jen příležitostně a v nepravidelných intervalech.“ (Fiala, 1999, s. 52).

Jiný pohled na zájmové skupiny vidí Ulrich Alemann, podle něhož jsou zájmové skupiny:

„dobrovolně utvářené sociální jednotky s určitými cíli a s určitým – na dělbě práce spočívajícím – vnitřním členěním (organizací), které se snaží uskutečnit individuální, materiální a ideové zájmy svých členů ve smyslu potřeb, užitku a ospravedlnění, přičemž

to dělají uvnitř sociální jednotky (malý sportovní klub) a/nebo vůči jiným skupinám, organizacím, institucím (velký sportovní svaz).“ (Fiala, 1999, s. 57).

Na aktéry regionálních zájmů můžeme nahlížet jako na jednu zájmovou skupinu, která svůj regionální zájem prosazuje vůči dalším úrovním, tedy například krajské, či národní. Zároveň však samotná skupina regionálních aktérů je pole, na němž dochází k prosazování individuálních zájmů jednotlivých regionálních aktérů. Podle výše zmíněných definic je nutno regionální aktéry uchopit jako jednu zájmovou skupinu, která zájem regionu prosazuje vůči ostatním institucionalizovaným aktérům na úrovních kraje, národní či nadnárodní.

Zájmové skupiny plní definované funkce, které odráží proces jejich fungování. Jejich výčet není konečný, mezi ty hlavní však patří funkce artikulace zájmů, agregace zájmů a selekce zájmů následovaná samotným prosazováním regionálních zájmů (podle Cabada, 2007, s. 220).

Podle Stejskala můžeme na regionální aktéry dále pohlížet jako na **nositele regionální politiky**. Na nadnárodní úrovni je to Evropská komise a další evropské instituce, na úrovni národní vláda, ministerstva a ostatní orgány státní správy. Na regionální úrovni jde o orgány územní samosprávy a potom tedy aktéři regionálních zájmů, mezi které Stejskal zařazuje podniky, podnikatele a další instituce (Stejskal, 2009, s. 36). Toto dělení se však pro účely této práce jeví jako nedostatečné.

Aktéry regionálních zájmů lze klasifikovat dle několika kritérií:

1) míra institucionalizace:

- a. institucionalizovaní aktéři (instituce veřejné správy, zájmová samospráva, apod.)
- b. částečně institucionalizovaní aktéři (zejména organizace neziskového sektoru)
- c. neformální aktéři (občané, podnikatelé, apod.)

2) zaměření činnosti:

- a. rozvoj regionu jako celku
- b. rozvoj určité oblasti života v regionu
- c. rozvoj určitého odvětví. (podle Binek, 2009, s. 40-41)

Zaměření činnosti významně ovlivňuje ochotu aktérů vzájemně spolupracovat a spolupodílet se na regionálně-rozvojových činnostech. Budování sítí, vazeb a spolupráce se přitom může odehrávat v několika oblastech činností:

- nastavování rámce podpory – strategické plánování, tvorba legislativy, lobbying;
- realizace konkrétních rozvojových projektů a činností;
- informační servis, komunikace, poradenství;
- vzdělávání (tamtéž).

Podle Wokouna můžeme mezi regionální aktéry zařadit obce, hospodářské a agrární komory, zájmová sdružení, zaměstnavatelské svazy, instituce veřejného sektoru (vysoké školy, zdravotní a sociální zařízení, kulturní instituce aj.), nestátní neziskové organizace, podnikatelské subjekty (Wokoun, 2006, s. 84). Dále můžeme uvést také regionální rozvojové agentury, místní akční skupiny či svazky obcí a mikroregiony. Přitom platí, že každý region má jiná specifika a sociální strukturu, proto tento výčet nemusí být všeobsažný a univerzální. Vzhledem k tomu proto budou v analytické části aktéři regionálních zájmů identifikováni ve vztahu ke konkrétnímu regionu. Jak Dočkal uvádí, aktéři regionálních zájmů jsou sice svébytnou a specifickou nátlakovou skupinou, tato však nebyla doposud uspokojivě konceptualizována (Dočkal, 2006, s. 7).

Tito aktéři regionálních zájmů vytváří v ideálním modelu **sítě**<sup>13</sup>, jejichž rozšíření v poslední době je dáno těmito faktory:

- zakotvení budování sítí přímo do zásad fungování regionální politiky EU;
- nutnost agregace zájmů pro překonání regionálního charakteru aktéra;
- finanční podpora z rozpočtu EU (Dočkal, 2006, s. 6).

Právě regionální politika EU a strukturální fondy témata vytváření sítí, budování principu partnerství jako klíčového aspektu rozvoje regionů a důraz na „hlas“ aktérů regionálních zájmů přinesly. V současné době jsou v ČR tyto tendence podporovány, například prostřednictvím regionálních operačních programů, pro které je patrná snaha o zvýšení absorpční kapacity regionu a priority týkající se využití místního potenciálu pro

---

<sup>13</sup> Sítě jsou prvkem současných institucionálních teorií regionálního rozvoje. Pro tento pojen je charakteristický důraz na vzájemnou spolupráci celé škály místních či regionálních aktérů založených na vzájemné důvěře (Wokoun, 2008, s. 266-267).

rozvoj. Budování sítí mezi aktéry regionálních zájmů je pomyslným znakem fungování regionální politiky EU (Dočkal, 2006, s. 6) a jako fenomén je nerozlučně spojen s principem partnerství. Jeho naplňování je formálním požadavkem úspěšné regionální politiky EU, otázkou však je, zda regionální aktéři v souladu s ním i konají. O zodpovězení této otázky se na příkladu tvorby Integrovaných plánů rozvoje území Jesenicko a Šumpersko pokusí analytická část této práce.

V neposlední řadě lze na aktéry regionálních zájmů nahlížet **v kontextu konceptu víceúrovňového vládnutí** (viz kap. 3.1.3). Fungování a formy jejich interakce dostávají na různých úrovních různou podobu. Podle Dočkala je na úrovni EU a úrovni státu interakce regionálních aktérů motivována snahou prosazovat své zájmy, na úrovni regionální je aktivita regionálních aktérů spjata především s procesem společné realizace regionálně-rozvojových programů. Na regionální úrovni tedy nejsou prosazovány v souhrnu zájmy jednotlivých aktérů, nýbrž je prosazován jeden společný zájem regionu, na kterém se aktéři konsensuálně shodli.

Na úrovni EU a státu se potom interakce odehrává v podobě agregace zájmů a jejich artikulace a vytváření sítí dle sektorové či profesní působnosti. Na úrovni regionu se však forma interakce mění na regionální spolupráci a regionální partnerství, má tedy kvalitativně odlišný charakter. V regionu jsou aktéři regionálních zájmů v pozicích partnerů v procesu společného řešení rozvoje regionu (Dočkal, 2006, s. 17-32).

V intencích této práce je nezbytné definovat rozdíl mezi regionální spoluprací a regionálním partnerstvím. Společný je zájem ve prospěch regionu, ale regionální partnerství je jakýmsi modelem konstruktivní spolupráce aktérů, jedná se o jejich interakci v rámci jednoho regionu. Kdežto regionální spolupráce je taková modelová interakce aktérů regionálních zájmů, která přesahuje hranice jednoho regionu. V rámci analytické části práce tedy bude pracováno s těmito koncepty a teoretickými východisky.



## 4. Analytická část

### 4.1 Integrované plány rozvoje území

Problematika integrovaných plánů rozvoje území (IPRÚ) přímo souvisí s nastavením Regionálního operačního programu Střední Morava (ROP Střední Morava) pro programovací období 2007-2013. ROP Střední Morava má stanoven globální cíl „Zvýšení ekonomické vyspělosti, zlepšení konkurenceschopnosti regionu soudržnosti Střední Morava a životní úrovně jeho obyvatel ve svém komplexu.“ a v tomto období má definovány čtyři prioritní osy, a to:

1. Doprava;
2. Integrovaný rozvoj a obnova regionu;
3. Cestovní ruch;
4. Technická pomoc.

IPRÚ pro námi zkoumané regiony vychází z prioritní osy 3 Cestovní ruch, jejímž stanoveným cílem je „Zlepšení atraktivnosti regionu soudržnosti Střední Morava pro účely cestovního ruchu zlepšením jeho infrastruktury, služeb, informovanosti a propagace.“ (Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, 2007, s. 26). Pro osu 3 Cestovní ruch je určen podíl 18,5 % z celkové alokace 773 mil. EUR, z čehož je 657 mil. EUR financováno z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Řídícím orgánem ROP Střední Morava je Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, která je zřízena v územním obvodu statistické jednotky NUTS 2, regionu Střední Morava<sup>14</sup>, novelou zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Realizací a administrací operačního programu je pak pověřen Úřad Regionální rady Střední Morava se svým aparátem a sídlem v Olomouci.

Každá prioritní osa je dělena na oblasti podpory, případně podoblasti podpory. V případě 3. osy ROP Střední Morava jsou definovány čtyři oblasti podpory:

- a) 3.1 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu;

---

<sup>14</sup> Statistická jednotka NUTS 2 Střední Morava zahrnuje Olomoucký a Zlínský kraj v jejich administrativních hranicích. Celkem pak také zahrnuje pět okresů olomouckých (Olomouc, Přerov, Prostějov, Šumperk a Jeseník) a čtyři zlínské (Zlín, Kroměříž, Vsetín a Uherské Hradiště).

- b) 3.2 Veřejná infrastruktura a služby;
- c) 3.3. Podnikatelská infrastruktura a služby;
- d) 3.4 Propagace a řízení.

Již v samotném prováděcím dokumentu ROP Střední Morava vydaném v roce 2007 je zanesen koncept integrovaného plánu rozvoje území. Na základě deklarovaného integrovaného přístupu k rozvoji cestovního ruchu je tento koncept popsán jako

„soubor vzájemně obsahově a časově provázaných projektů, které směřují k rozvoji cestovního ruchu v daném území, s důrazem na koncentraci a provázanost aktivit a jejich efektivnost“

(Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, 2007, s. 74).

Právě integrovaný přístup má podle Prováděcího dokumentu ROP Střední Morava zajistit dosažení cíle a podnítit správné efekty z plánované podpory. Z hlediska územního pak plány nejsou určeny pro celý NUTS 2, avšak jsou analytickými nástroji definovány území se zvýšeným potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu. Pro Střední Moravu jsou to ve Zlínském kraji Luhačovicko, Rožnovsko a Horní Vsacko. V Olomouckém kraji je to Olomouc, Šumpersko a Jesenicko. Tato území nekopírují hranice administrativních jednotek krajů, nýbrž katastrů obcí, která představují jakési póly růstu z hlediska cestovního ruchu. Jako kritéria pro zařazení území mezi území vymezená IPRÚ byly použity dva indikátory:

- 1) koncentrace ubytovacích kapacit;
- 2) počty zaměstnanců v ubytovacích zařízeních.

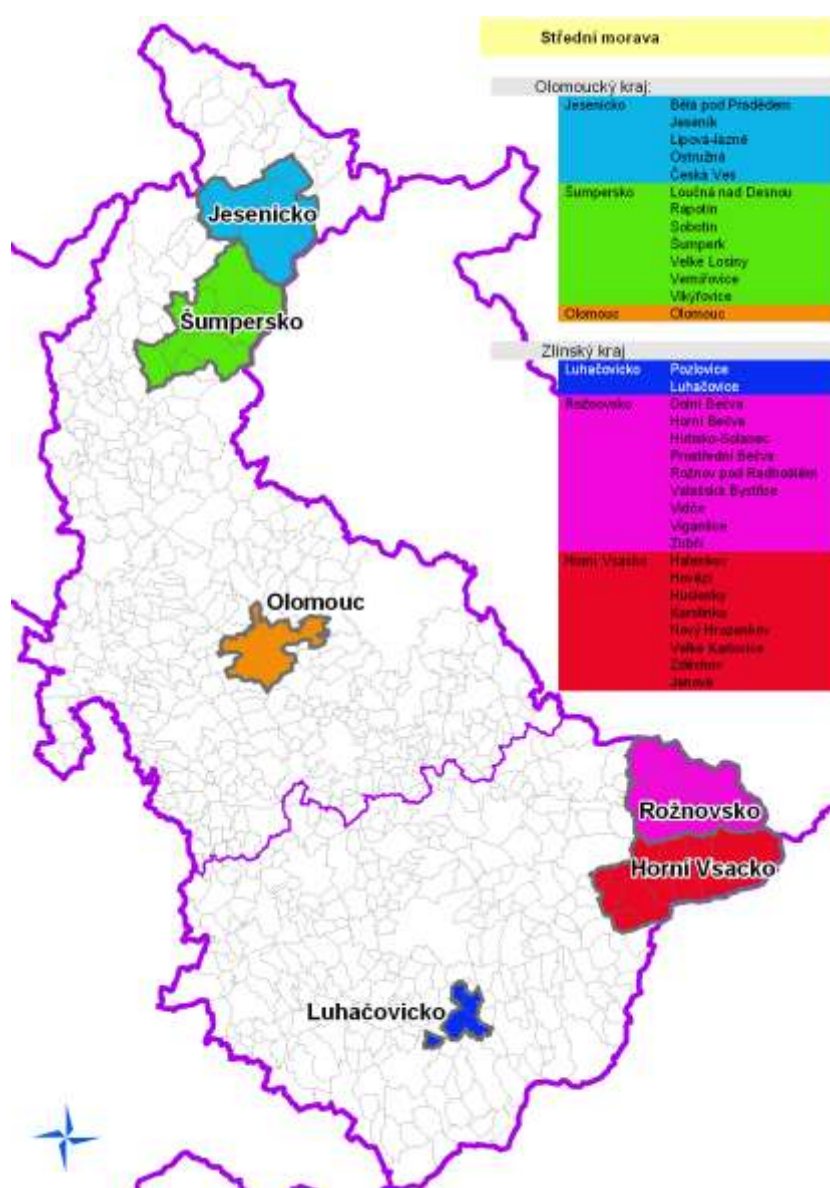
Jsou to tudíž území s vysokou koncentrací infrastruktury a služeb, do něž je integrovaným přístupem kumulována a směřována finanční podpora z prostředků evropského fondu a státního rozpočtu.

Co se týká prioritní osy 3 Cestovní ruch, tak integrované plány nejsou určeny pro všechny oblasti podpory. Ze čtyř oblastí podpory jsou jako IPRÚ jako nástroje pro strategické plánování určeny pro oblast 3.1, tedy Integrovaný rozvoj cestovního ruchu a pro oblast 3.3. Podnikatelská infrastruktura a služba, která se dělí do dvou podoblastí podpory, a to na:

- 3.3.1 Podnikatelská infrastruktura a služby na území definovaném oblastí podpory 3.1
- 3.3.2 Podnikatelská infrastruktura a služby na území definovaném oblastí podpory 3.2.

Území definované oblastí podpory 3.1 je právě oněch šest území vymezených pro IPRÚ, jak ukazuje obrázek č. 1. Území definované oblastí podpory 3.2 je veškeré území NUTS 2 Střední Morava mimo oněch šest území vymezených pro IPRÚ. Tímto je upravena zásada koncentrace a integrovaného přístupu v oblasti cestovního ruchu z územního hlediska.

Obrázek č. 1: Mapa území podporovaných v rámci oblasti podpory 3.1



Zdroj: Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, 2007.

Dále je podpora prostřednictvím prioritní osy 3 Cestovní ruch definována z pohledu věcného zaměření aktivit. Podporovatelné aktivity jsou tematické oblasti (výčet podporovatelných činností či výstupů činností), na něž je, stručně řečeno, možné čerpat dotaci z operačního programu. Tyto aktivity udávají ze strategického hlediska směr alokace finančních prostředků z ROP Střední Morava na celé programovací období 2007-2013. Byly stanoveny na základě analýz vypracovaných na národní či krajské úrovni. Pro námi zkoumané oblasti a podoblasti podpory jsou v Prováděcím dokumentu ROP Střední Morava uvedeny tyto aktivity:

Oblast podpory 3.1 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu<sup>15</sup>:

- Rozvoj a obnova infrastruktury pro aktivní a kulturně-poznávací formy cestovního ruchu, lázeňství a výstavnictví včetně návazné infrastruktury;
- Rozvoj a obnova sportovních areálů využitelných primárně pro cestovní ruch včetně návazné infrastruktury;
- Vybudování jednotného systému turistických okruhů, naučných stezek a/nebo navigačních tabulí v turistické destinaci;
- Stavební úprava kulturní památky, technické památky nebo kulturní zajímavosti se záměrem využití pro cestovní ruch včetně návazné infrastruktury.

Podoblast podpory 3.3.1 – Podnikatelská infrastruktura a služby na území definovaném oblastí podpory 3.1

- Modernizace, výstavba nebo rozšíření (zvýšení kapacity) ubytovacího zařízení za účelem zvýšení ubytovacího standardu včetně případné modernizace nebo rozšíření stravovacích služeb a návazných služeb;

---

<sup>15</sup> K lednu 2010 byl Prováděcí dokument ROP Střední Morava aktualizován na verzi 0.7, ve které je oblast podpory 3.1 rozdělena na dvě podoblasti, a to 3.1.1 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu (pro stávající území s vysokou koncentrací infrastruktury a služeb cestovního ruchu, tedy Jesenicko, Šumpersko, Olomouc, Luhačovicko, Rožnovsko, Horní Vsacko) a nově 3.1.2 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu pilotními aktivitami (pro území nově definovaná schváleným dokumentem Radou Olomouckého kraje „Analýza připravenosti integrovaných projektů na venkově“, tedy pro katastrální území obcí Bouzov a Staré Město). Pro účely této práce, která analyzuje IPRÚ k datu jejich vzniku a období jejich tvorby, je v textu pracováno s informacemi a úpravou oblastí podpory tak, jak byly platné k počátku programovacího období, tedy roku 2007.

- Rozvoj a obnova sportovních areálů využitelných primárně pro cestovní ruch včetně návazné infrastruktury;
- Stavební úpravy a případné rozšíření a modernizace lázeňského objektu včetně návazné infrastruktury;
- Stavební úpravy kulturní památky, technické památky nebo kulturní zajímavosti se záměrem využití pro cestovní ruch včetně návazné infrastruktury;
- Vybudování návazné infrastruktury a doplňkových služeb primárně využitelných pro cestovní ruch.

(Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava: 2007)

Tyto rámcové podporovatelné aktivity uvedené v Prováděcím dokumentu ROP Střední Morava slouží jako východiska pro zaměření konkrétněji vymezených aktivity v IPRÚ a následně pro přesně cílené vymezení aktivit ve vyhlašovaných výzvách k předkládání projektových žádostí. Prováděcí dokument byl zpracováván na úrovni krajské, respektive na úrovni regionální rady. Z pohledu hodnocení metody zpracování tohoto strategického dokumentu, jedná se o metodu expertní, kdy odbor metodiky a monitoringu ve spolupráci s externími expertními zpracovateli vycházel z nadřazených dokumentů a vlastních expertních analýz. Pro tvorbu a podobu IPRÚ byl však z úrovně regionální rady dán prostor pro uplatnění metody komunitní, kdy bylo jasně definováno, že regionální rada vyhlašuje výzvu k předkládání IPRÚ, přičemž předkladatel je pak následně i partnerem koordinace IPRÚ a je zodpovědný za realizaci IPRÚ. Regionální rada zastává pouze funkci řídicího orgánu, který vyhlašuje specifické výzvy k předkládání projektů se záměrem naplnit cíle schváleného IPRÚ (Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava 2007: 113-114). Dle provedených rozhovorů se předpokládalo, že tímto předkladatelem se stane regionální aktér, pro každé z území vymezených IPRÚ jiný (Kulíšek, 2012).

#### **4.1.1 IPRÚ Jesenicko a IPRÚ Šumpersko**

Z hlediska zaměření této práce jsou zkoumány dva integrované plány rozvoje území, a to pro území Jesenicko a Šumpersko. Jak již bylo uvedeno, tato území jsou z pohledu Regionální rady ROP Střední Morava považována za území s vysokou koncentrací infrastruktury a služeb a s vyšším potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu.

Tato dvě území byla dále hodnocena v tzv. Analýze cestovního ruchu v daném zemí včetně SWOT analýzy a analýzy vazeb na další sektory ovlivňující problematiku cestovního ruchu. Tato analýza i komplexně IPRÚ byly vypracovány na základě tzv. kvantifikační analýzy<sup>16</sup>. Tyto analýzy jsou východiskem a výchozím zdrojem pro nastavení IPRÚ, podporovatelných aktivit, cílů a strategií. Kvantifikační analýza sleduje potenciál cestovního ruchu (lokalizační předpoklady) pro vymezená území a navrhuje strategie a cíle rozvoje cestovního ruchu a doporučuje opatření a intervence v této oblasti. Analýza cestovního ruchu v daném zemí včetně SWOT analýzy a analýzy vazeb na další sektory zase shrnuje problémové oblasti cestovního ruchu v daném území, možnosti jeho rozvoje, potenciál cestovního ruchu, SWOT obecné i tematické a analýzu vazeb na další sektory, v závěru pak shrnuje bariéry a omezení rozvoje, na které má reagovat právě nastavení cílů, priorit a aktivit IPRÚ.

Shodně obě analýzy stejně jako Program rozvoje cestovního ruchu v Olomouckém kraji tvrdí, že Jesenicko a Šumpersko jsou území specificky významná jak do přírodního, tak kulturního a historického bohatství, která mají vhodné podmínky pro rozvoj cestovního ruchu (Olomoucký kraj 2009). Rozkládají se na katastrech obcí, které pokrývá horský masiv Jeseníky, zahrnuje významné objekty lázeňství a lyžařské areály a v těchto územích je koncentrována podnikatelská aktivita v oblasti cestovního ruchu.

Tabulka č. 4. Obce spadající do území vymezeného IPRÚ

<b>Místo realizace a místo dopadu</b>	
<b>IPRÚ Šumpersko</b>	<b>IPRÚ Jesenicko</b>
Šumperk	Jeseník
Vikýřovice	Bělá pod Pradědem
Rapotín	Česká Ves
Vernířovice	Lipová - lázně

<sup>16</sup> Celým názvem Kvantifikační analýza potenciálu (lokalizačních předpokladů) cestovního ruchu Šumperska byla vypracována v roce 2008 autorským kolektivem RNDr. Jiří Vystoupil, CSc. jako odpovědný řešitel a Ing. Martin Šauer, PhD. z Masarykovy univerzity.

Sobotín	Ostružná
Velké Losiny	
Loučná nad Desnou	

Zdroj: Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008.

Jak je uvedeno v IPRÚ Jesenicko a Šumpersko, tyto plány byly zpracovány za účelem plánovaného integrovaného rozvoje území s vysokou koncentrací infrastruktury a služeb v oblasti cestovního ruchu na území Jesenicka a Šumperska. Jak je deklarováno, IPRÚ jsou **jedním z účinných nástrojů regionální politiky**, který zajišťuje koordinaci odvětvových politik v určitém území, a to zejména vazbou budoucích projektů v oblasti podpory rozvoje cestovního ruchu s jinými odvětvími (ochrana životního prostředí, dopravní dostupnost, vzdělávání a konkurenceschopnost, rozvoj lidských zdrojů a zaměstnanost aj.). Zároveň pak představuje pomocný nástroj pro čerpání finančních prostředků z různých zdrojů (fondů či rozpočtů) s cílem zajistit synergický efekt jednotlivých intervencí podporujících rozvoj určitého území jako centra regionu prostřednictvím cílení a soustředěné alokace finančních prostředků do geograficky vymezeného území s všeobecným či tematickým zaměřením (dle Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008).

IPRÚ jsou tak chápány jednak jako **odvětvové nástroje regionální politiky** zaměřené primárně na řešení problémů a rozvoj aktivit v oblasti cestovního ruchu, ale také jako potenciální **hlavní koordinační mechanismus** při realizaci regionální politiky cestovního ruchu ČR s návazností na čerpání podpory ze strukturálních fondů EU (tamtéž).

V kontextu ROP Střední Morava IPRÚ sehrávají roli právě onoho koordinačního rámce pro čerpání podpory ze strukturálních fondů EU v programovacím období 2007-2013, přičemž navazuje na celkovou vizi a strategii rozvoje cestovního ruchu v Olomouckém kraji. Má identifikovat, koordinovat a řešit aktuální problémy a rozvoj atraktivity cestovního ruchu ve vymezených území a ve vztahu k jejich potenciálu pro rozvoj přihlížet k omezujícím podmínkám trvale udržitelného rozvoje, tedy s ohledem na ochranu přírody a krajiny, ochranu kulturního dědictví, rozvoj zemědělství a dopravy a v neposlední řadě s ohledem na územní a urbánní rozvoj.

Hlavní cíl IPRÚ je „podpora dlouhodobě udržitelného rozvoje území prostřednictvím identifikace a koordinace aktivit a soustředění zdrojů (finančních, lidských) na řešení identifikovaných problémů v určité tematicky vymezené oblasti oří současném využití socioekonomického rozvojového potenciálu území“ (Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008).

Na hlavní cíle navazují dva specifické cíle, a to:

- a) snížení disparit v kapacitě a kvalitě jednotlivých vzájemně souvisejících druhů infrastruktury a služeb cestovního ruchu;
- b) zvýšení atraktivity území vyšší mírou využití potenciálu cestovního ruchu a rozvojem různorodosti infrastruktury a nabídky služeb.

Význam IPRÚ spočívá v integrovaném přístupu k rozvoji cestovního ruchu, především koncentraci a logické provázanosti realizovaných aktivit. Důraz je při integrovaném přístupu kladem na **synergické a multiplikační efekty** při rozvoji území a zejména **princip partnerství**.

Deklarovaný princip partnerství jako jedna z hlavních výhod integrovaného přístupu a realizace integrovaných plánů je založen na

- **rozvoji vzájemné komunikace a spolupráce mezi subjekty působícími či podílejícími se na rozvoji cestovního ruchu ve vymezeném území, a to jak z řad soukromého, tak i veřejného a neziskového sektoru.**

V procesu tohoto strategického plánování je princip partnerství v tomto případě naplňován

- **„aktivní účastí jednotlivých relevantních zájmových skupin subjektů při tvorbě strategických dokumentů, včetně IPRÚ“** (Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008).

Princip partnerství se prolíná celými integrovanými plány, kdy identifikují jednotlivé zainteresované zájmové skupiny jako partnery, definují způsob a míru zapojení jednotlivých partnerů a vymezuje specifické orgány, které z institucionálního hlediska partnery sdružují a naplňují různé nezbytné funkce v procesu tvorby a realizace integrovaných plánů. Princip partnerství se tedy dle IPRÚ nemá uplatňovat jen při přípravné, tedy tvůrčí fázi, ale i při realizační, tedy výkonné fázi provádění IPRÚ.



V úvodu obou IPRÚ je charakterizován předkladatel a zpracovatel IPRÚ a uvedeni partneři realizace plánů, přičemž předkladatel je pro obě území Jesenicko a Šumpersko stejný, partneři se pak liší pro každé území z hlediska své působnosti. Struktura následně odráží logický postup strategického rozvojového plánu. Na základě Analýzy cestovního ruchu v daném zemí včetně SWOT analýzy a analýzy vazeb na další sektory ovlivňující problematiku cestovního ruchu jsou dále stanoveny problémy, strategie řešení a cíle ve vztahu k využití potenciálu rozvoje území v cestovním ruchu, následuje popis aktivit naplňujících dosažení cílů a strategie řešení, včetně indikativního seznamu projektových záměrů (blíže viz kap. 4.3) a očekávaných výsledků a výstupů, včetně kvantifikace cílů a definování relevantních indikátorů. Nedílnou součástí je časový harmonogram realizace jednotlivých aktivit a jejich návaznost, analýza rizik IPRÚ a finanční plán IPRÚ, tedy plánovaný objem finančních prostředků IPRÚ. Z hlediska ROP Střední Morava musí být uvedena povinná témata jako horizontální témata ve vztahu k IPRÚ, vliv IPRÚ na rovné příležitosti a udržitelný rozvoj.

#### **4.1.2 Proces zadání IPRÚ Jesenicko a IPRÚ Šumpersko**

17. 12. 2007 byla vyhlášena Úřadem Regionální rady Střední Morava výzva č. 02/2007, která byla určena pro oblast podpory 3.1 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu a zaměřena na aktivitu „Realizace aktivit v rámci přípravy, realizace a koordinace integrovaných plánů rozvoje území“. V rámci této výzvy měly být předkladateli předloženy Integrované plány rozvoje území pro všechna vymezená území v NUTS 2 Střední Morava. Přitom postup zpracování IPRÚ, jeho hodnocení, schválení a požadavky na žadatele, náležitosti žádosti a jednotlivých příloh byl stanoven ve speciálním Metodickém pokynu Integrovaný plán rozvoje území a bylo nařízeno, že Řídicí orgán ROP Střední Morava bude s předkladateli Integrovaných plánů rozvoje území průběžně konzultovat jejich přípravu a zpracování.

Na základě této výzvy byly předloženy v Olomouckém kraji tři IPRÚ, a to IPRÚ Šumpersko, IPRÚ Jesenicko a IPRÚ Olomouc. Předkladatelem IPRÚ Olomouc se stal Magistrát města Olomouce, IPRÚ Šumpersko a IPRÚ Jesenicko předložila organizace Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu (dále jen „J-SCR“, nebo „Sdružení“).

Dne 7. 7. 2008 pak vyhlásil Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava výzvu č. 08/2008 pro oblasti podpory 3.1 i 3.3.1, ve které jsou definovány aktivity podporovatelné v rámci projektových žádostí již na základě IPRÚ, které tyto přesně vymezil. Došlo tedy k aplikaci výstupů IPRÚ do strategie na úrovni regionální rady.

Do této výzvy byla zahrnuta i výzva na předkládání projektových žádostí v rámci oblasti podpory 4.2 Podpora zvyšování absorpční kapacity regionu, v rámci které byl jediným oprávněným příjemcem ve Zlínském kraji Zlínský kraj a v Olomouckém kraji Úřad Regionální rady. Podstatou předložených projektů mělo být zajištění koordinace a řízení IPRÚ v jednotlivých vymezených území, což zahrnuje aktivity související s přípravou IPRÚ, aktivity zaměřené na koordinaci IPRÚ ve vztahu k projektům naplňujícím IPRÚ, aktivity související s monitorováním a hodnocením dopadů IPRÚ a projektů naplňujících IPRÚ, administrativní zabezpečení IPRÚ atp. (Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava, 2008). Významné z pohledu analýzy této práce jsou podmínky, jež byly stanoveny výzvou pro předkladatele projektu:

- Všechny subjekty, jejichž aktivity budou financovány z oblasti podpory 4.2 Podpora zvyšování absorpční kapacity regionu, **musejí respektovat princip partnerství** napříč všemi realizovanými aktivitami a cílovými skupinami.
- Projekty musí obsahovat popis zapojení předkladatele projektu do procesu řízení a koordinace IPRÚ.
- Žadatelé jsou povinni zabezpečit realizaci IPRÚ ve všech fázích projektu souvisejících s přípravou, řízením, koordinací, monitoringem a hodnocením IPRÚ.

Jak následně ukázala praxe, realizátorem projektu se pro sledované území Jesenicko a Šumpersko stal Úřad regionální rady, který následně s předkladatelem IPRÚ Jesenicko a IPRÚ Šumpersko navázal úzkou intenzivní spoluprací při realizaci tohoto projektu („Koordinace a řízení IPRÚ Olomouc, Jesenicko a Šumpersko). Koordinace IPRÚ tedy nezůstala na úrovni regionální rady, či úrovni krajské, avšak byla svěřena regionálnímu aktéru, jež předložil IPRÚ (dle Kučera, 2012). Tato skutečnost je důkazem aplikace principu subsidiarity v rozvoji zkoumaných regionů.

#### 4.1.3 Předkladatel IPRÚ Jesenicko a IPRÚ Šumpersko – specifická role Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu

Jak již bylo výše uvedeno, Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu se stalo předkladatelem integrovaných plánů pro území Jesenicko a Šumpersko. Pro přiblížení pozice této organizace je nutno nahlédnout institucionálnímu zakotvení této organizace vyplývajícimu z tzv. Projektů organizace cestovního ruchu (destinačního managementu) Olomouckého kraje. Tento projekt byl zadán Olomouckým krajem a reagoval na potřebu organizovat systém řízení cestovního ruchu v kraji. Deklarovaným východiskem pro tento systém je podle tohoto projektu uchopení pojmu destinační management, kdy „potřeba spolupráce a koordinace různých poskytovatelů služeb vyústila v systém řízení nazývaný **destinační management**.“ (Olomoucký kraj, 2005). V roce 2005 bylo stanoveno, že klíčovým principem řízení cestovního ruchu v destinacích je **kooperace aktérů** ze soukromého i veřejného sektoru, kdy jednotlivé subjekty v systému jednají na bázi partnerů, nikoliv konkurentů. Na základě případových studií ze zahraničí a aktuálních trendů byl nastaven model spolupráce dvou destinačních managementů ve spolupráci s Oddělením cestovního ruchu spadajícím pod kancelář hejtmána Olomouckého kraje.

Podle Projektů organizace cestovního ruchu v Olomouckém kraji destinační managementy mohou nabývat různých forem:

- spolupráce mezi podnikatelskými subjekty;
- spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty (např. obcemi);
- veřejno-soukromé partnerství (public-private partnership) (Olomoucký kraj, 2005).

V praxi a prostředí Olomouckého kraje byly za tyto dva destinační managementy označena dvě zájmová sdružení právnických osob: Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu a Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu. Tento model odráží geograficky rozdělení Olomouckého kraje na dva turistické regiony Jeseníky a Střední Moravu, pro které je vlastní rozličný potenciál pro rozvoj cestovního ruchu a charakteru nabídky atraktivit.

Od roku 2005 tedy lze považovat Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu za oficiální, institucionálně a právně zakotvenou organizaci vykonávající funkci destinačního managementu pro turistický region Jeseníky. Tato organizace vznikla již v roce 1999 jako zájmové sdružení právnických osob a dle svých stanov je jejím cílem:

1. **hájit společné zájmy** a práva členů Sdružení související s cestovním ruchem, investicemi do cestovního ruchu, dopravou, rozvojem služeb a vzděláváním lidských zdrojů;
2. usilovat o **kvalitní rozvoj** služeb cestovního ruchu v oblasti Jeseníků;
3. usilovat o dobré jméno Sdružení a vytvořit silnou, **společensky i odborně uznávanou** a respektovanou organizaci.

Další cílem je také zvyšování schopnosti přijímat domácí a zahraniční turisty na odpovídající mezinárodní úrovni. Artikulovaným posláním je tedy **sdružovat a prosazovat zájem svých členů v oblasti cestovního ruchu**. Významná z pohledu popisu pozice organizace je její členská základna (viz tabulka č. 5). Ta čítá přes sedmdesát subjektů, z nichž nejvýznamnější je Olomoucký kraj, obce na území turistického regionu, svazky obcí, neziskové organizace a významné podnikatelské subjekty z regionu. Dle slov ředitele organizace zastupuje J-SCR téměř všechny významné aktéry regionálního rozvoje z vymezeného území a představuje tak jednotný „hlas“ regionu (Závěšický, 2012). Jako součást organizace řízení cestovního ruchu v Olomouckém kraji tak disponuje významným koaličním, ale i vyděračským potenciálem, neboť žádná jiná organizace v turistickém regionu s takovým výrazným zastoupením různých subjektů z oblasti cestovního ruchu neoperuje.

Tabulka č. 5: Seznam členů Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu.

<b>Členové Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu</b>	
<b>Vyšší územní samosprávné celky</b>	Olomoucký kraj
<b>Města a obce</b>	Bělá pod Pradědem
	Bludov
	Černá Voda
	Česká Ves
	Javorník
	Jeseník
	Lipová Lázně
	Loučná nad Desnou
	Rapotín
	Ruda nas Moravou
	Sobotín
	Staré Město
	Štítý
	Šumperk
	Velké Losiny
	Vernířovice
Vikýřovice	

	Zlaté Hory
<b>Lázně</b>	Lázně Dolní Lipová, SCHROTH, spol. s r.o.
	Priessnitzovy léčebné lázně, a.s.
	Státní léčebné lázně Bludov, s.p.
	Termální lázně Velké Losiny
<b>Ubytovací zařízení</b>	H & D a.s.
	Hor - invest s.r.o.
	Hotel Červenohorské Sedlo
	Hotel Praděd
	Hotel Praděd vysílač
	Aquacentrum Slunce ***
	Penzion Helios
	Penzion u svatého Rocha
	Relax centrum Kolštejn
	Relax Point Hynčice, spol.s.r.o.
	Sporthotel Kurzovní
	Wellness hotel Diana
<b>Kulturní a vzdělávací organizace a zařízení</b>	Akademie J. A. Komenského
	Hotelová škola Vincenze Priessnitze
	Městské kulturní zařízení Jeseník
	Obnova kulturního dědictví údolí Desné
	Střední odborná škola Šumperk
	Vysoká škola logistiky, s.r.o.
	Zábřežská kulturní, s.r.o.
<b>Muzea, produkce, MICE</b>	Vlastivědné muzeum Jesenicka
	Vlastivědné muzeum v Šumperku
	SCARON, spol s r.o.
	Ruční papírna Velké Losiny, a.s
<b>Sportovní a lyžařské areály</b>	Adrenalin park, Česká Ves
	K3 sport
	KASTE Olomouc
	Kraličák, s.r.o. (Ski areál Kraličák)
	SKI areál Paprsek
	Ski klub Šumperk
	SKIPARK Filipovice, s.r.o.
	SKITECH s.r.o.
	Tomáš Kareš (Ski Areál Kareš)
<b>Sportovní organizace</b>	Fenix ski team Jeseník
	Kolor servis Team, o.s.
	Rychlebské stezky, o.s.
	Občanské sdružení BŘEH
<b>Ostatní organizace</b>	Amber travel s.r.o.
	Asociace hotelů a restaurací ČR
	Jeseníky Info - Bronislav Máslo
	Energotis spol. s r.o.
	GOLF Jeseníky a.s.
	Jeseníky - Severní Hřeben
Jeseníky přes hranici, o.s.	

	Jonas Tour s.r.o.
	MAS Horní Pomoraví o.p.s.
	Regionální agentura pro rozvoj Střední Moravy
	SK Severka Šumperk
	SM Reality
	Tvrz Nemile u Zábřeha
	Výzkumný ústav pro chov skotu, s.r.o.
	Zámek Skalička, o.p.s.
<b>Partneři J - SCR</b>	Powiat Nysa
	Euroregion Praděd
	Správa CHKO Jeseníky

Zdroj: Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2012, stav k 1. 2. 2012.

Jak lze posoudit, členská základna J-SCR zahrnuje široké spektrum subjektů od obcí a měst, podnikatelských a státních subjektů, přes neziskové a vzdělávací organizace až po kulturní spolky. Členové J-SCR v rámci členství přispívají formou členských příspěvků na provozní činnost sdružení. Významná z pohledu řízení organizace je forma zastoupení členských subjektů ve správní radě sdružení. Tento vrcholný výkonný orgán sestává z jedenácti členů, z nichž jeden plní funkci předsedy a jeden funkci místopředsedy. Správní rada se volí jednou za dva roky na valné hromadě sdružení, která se koná povinně jednou ročně, a která je představována všemi členy. Ti si tedy se svého středu volí zástupce, kteří sdružení řídí. Důraz je tedy kladen na **komunitní a integrovaný přístup k organizaci destinačního managementu**, kdy sami regionální aktéři rozvoje cestovního ruchu jej prostřednictvím J-SCR řídí a ze strategické úrovně utváří.

Co se týká operační náplně J-SCR, vykonává funkce dotačního poradenství a samo je realizátorem několika projektů financovaných z fondů EU. Významná je realizace jednotné marketingové propagace regionu, obsahová asistence Olomouckému kraji a dalším partnerům a další dílčí činnosti v oblasti poskytování služeb veřejného zájmu, například koordinace údržby lyžařských běžeckých tras, či vzdělávací činnost pro pracovníky v cestovním ruchu. Nejvýznamnější v kontextu této práce a otázky předkládání IPRÚ je funkce efektivní **agregace a artikulace společných zájmů** regionálních aktérů v cestovním ruchu. „Případ Sdružení je jednoznačnou ukázkou zájmové organizace, která je legitimním a institucionalizovaným představitelem určité sady zájmů – konkrétně v oblasti cestovního ruchu – a kterou lze logicky považovat za zájmovou skupinu samu o sobě. Významný je v tomto smyslu komunitní přístup, který naše Sdružení aplikuje v praxi

v regionálním rozvoji“ (Závěšický 2012). Obecně lze tak tvrdit, že **J-SCR naplňuje veškeré charakteristické znaky regionálního managementu** (srovnej kap. 3.3). Strategické směřování organizace pak toto jen potvrzuje, neboť dle Závěšického, ředitele J-SCR, se ubírá a úspěšně naplňuje tyto podoby:

1. „**mozkový trust**“ (centrum pro přenos a koncentraci know-how a inkubátor nových myšlenek a nápadů, expertní opora, datová základna);
2. „**jeden hlas**“ (plnění funkce agregace a artikulace zájmů, jednotný a silný partner, důvěryhodný spoluhráč v sociálním dialogu, opora v implementaci politik);
3. „**zázemí**“ (administrativně-asistenční jednotka, servis a poradenství);
4. „**partnerství a komunikace**“ (vnější vztahy, public relations, veřejný dialog, podpora aktivit třetích stran);
5. „**sít**“ (funkce práce a činnosti, organizační metoda, společenství partnerů a informací a jejich vzájemné sdílení)

(Závěšický in Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu 2010: 39).

Výše uvedená definice pozice a funkcí J-SCR nepřímou odpovídá na zásadní otázku pro analýzu tvorby IPRÚ, a to proč se stalo předkladatelem a následně realizátorem právě Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu. Významné je z tohoto hlediska sdělení Ing. Kuliška, zástupce zpracovatele IPRÚ, který popisuje proces výběru předkladatele IPRÚ jako proces formulace pozice J-SCR „zespoda nahoru“, kdy z regionu byl prosazován společný zájem, zastupovaný jednotným hlasem organizace, která sdružuje téměř všechny relevantní aktéry v regionu Jesenicka a Šumperska, aby se předkladatelem a realizátorem IPRÚ stal regionální hráč (Kulišek, 2012). Tento zájem byl podpořen a v důsledku i opodstatněn institucionální pozicí J-SCR v organizaci cestovního ruchu v Olomouckém kraji. Zároveň byla její pozice „posvěcena“ na úrovni regionální rady, kdy Úřad Regionální rady získal v regionu partnera, který účinněji a relevantněji monitoruje a artikuluje potřeby regiony tak, aby finanční podpora z fondů EU byla nastavena co nejefektivněji a byl naplňován symbolicky deklarovaný princip partnerství v praxi.

Dle tehdejší (2007) ředitelky J-SCR by se jiný partner pro dialog a tvorbu společné regionálně-rozvojové koncepce a dokumentů hledal obtížně (Kouřilová, 2012). Žádná jiná organizace se statusem, ani portfoliem aktivit nemohla J-SCR rovnat. Regionální spolupráce na platformě J-SCR měla navíc na počátku programovacího období již

několikaletou historii a zkušenosti se strategickým plánováním v přímé spolupráci a asistenci Olomouckému kraji.

Při hodnocení J-SCR jako dominantního regionálního aktéra a předkladatele IPRÚ lze využít teoretických východisek uvedených v první části této práce. J-SCR můžeme nahlížet jako profesionální instituci zabývající se výkonem specializovaných funkcí a cílů v oblasti cestovního ruchu pro region Jesenicka a Šumperska. Splňuje tak institucionální pohled na regionální management. Z procesního hlediska pak jako předkladatel IPRÚ inicioval a zajistil proces, který v sobě zahrnuje utváření informačních, komunikačních, rozhodovacích, implementačních a realizačních procesů ve zmíněných regionech. V kontextu členské základny a nastavení řízení organizace se v praxi realizuje koordinace jinak nezávislých regionálních aktérů, v případě J-SCR členů (obcí, měst, soukromých aktérů, neziskových organizací, regionální rozvojové agentury atd.). Tato koordinace je samovolná a vychází z filozofického a statutárního cíle a poslání J-SCR. Při analýze tvorby IPRÚ se uplatňuje cíl charakteristický pro regionální management, a to je právě vedení, utváření a řízení regionu prostřednictvím plánovacího nástroje (IPRÚ) vycházející z principů regionálního propojení aktérů (tzv. regionálních sítí) a regionálního partnerství. Toto partnerství je přitom posilováno svou institucionalizací a umožňuje tak jako jedinému regionálnímu aktérů prosazení rozvojových koncepcí a zájmů regionální sítě jak v regionu, tak především na úrovni vyšší, tj. úrovni regionální rady.

#### ***4.2 Proces tvorby IPRÚ v kontextu prosazování zájmů regionálních aktérů***

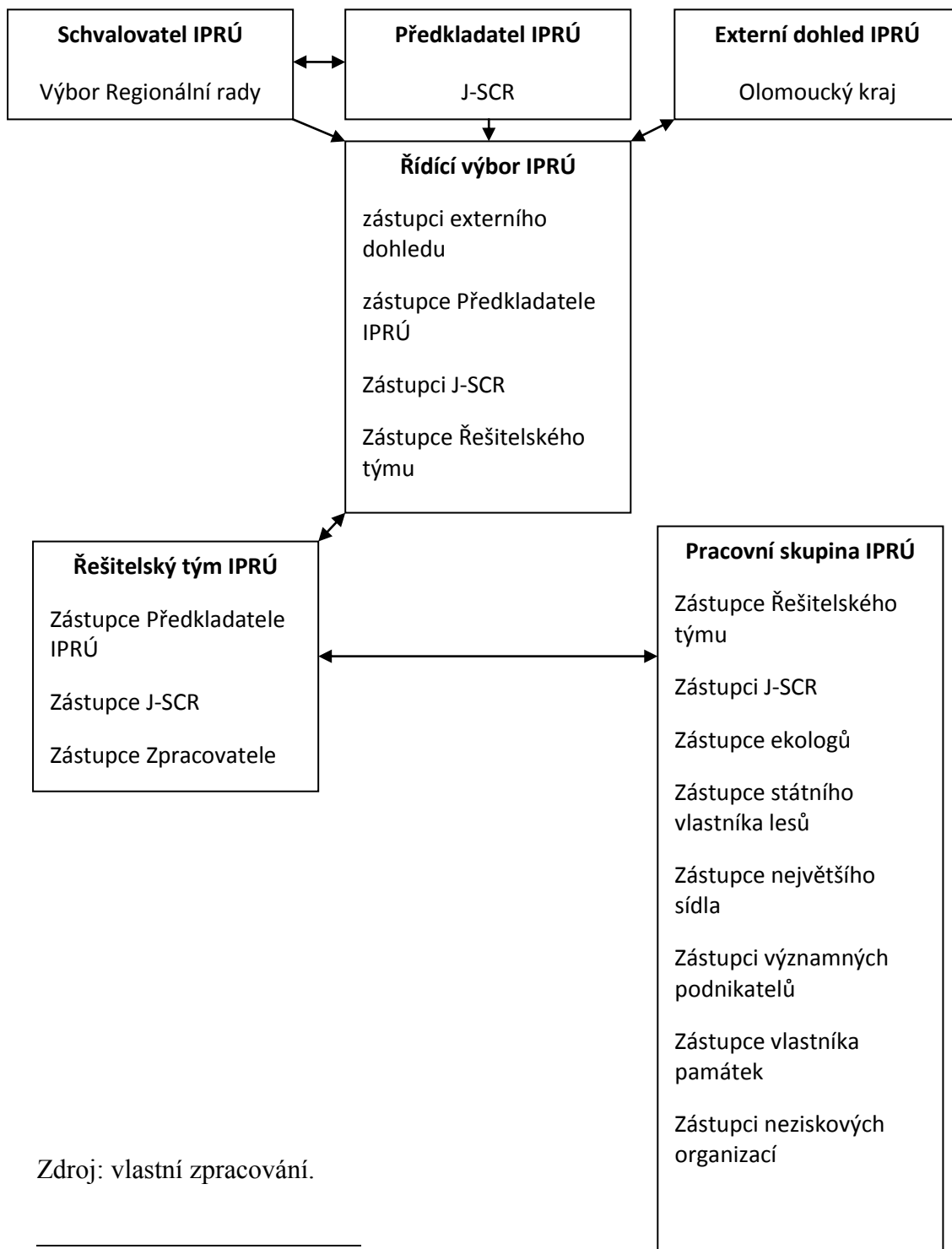
V úzké součinnosti s Úřadem Regionální rady započal proces tvorby IPRÚ ze strany J-SCR coby předkladatele IPRÚ výběrem zpracovatele. Zpracovatelem se stala Regionální agentura pro rozvoj Střední Moravy, zájmové sdružení právnických osob a zároveň člen J-SCR.

Na základě metodického pokynu ROP Střední Morava Integrovaný plán rozvoje území byly započata tvorba IPRÚ vytvořením základní organizační struktury a zapojením regionálních aktérů do tvorby. Pro účely efektivního administrativního zajištění přípravy a odborného zpracování dokumentu IPRU předkladatel vytvořil následující organizační



strukturu řídicích, výkonných a poradních orgánů (organizační diagram tvorby IPRÚ znázorňuje obrázek č. 2<sup>17</sup>).

Obrázek č. 2: Organizační diagram tvorby IPRÚ



Zdroj: vlastní zpracování.

<sup>17</sup> Organizační diagram tvorby IPRÚ byl inspirován návrhem organizační struktury orgánů tvorby IPRÚ v obou integrovaných plánech (Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008). Byl však vytvořen na základě vlastního zkoumání materiálů a dokumentů zahrnujícího fungování těchto orgánů v praxi.

Z institucionálního hlediska tedy byly vytvořeny orgány, z nichž nejvyšší výkonnou a rozhodovací funkci při přípravě a tvorbě IPRÚ zastával Řídící výbor IPRÚ. Na jeho prvním zasedání bylo rozhodnuto o **způsobu naplnění principu partnerství při tvorbě dokumentu IPRÚ**. Za vhodné partnery byly identifikovány subjekty soukromého, neziskového a veřejného sektoru mající relevantní vliv na rozvoj cestovního ruchu ve vymezených území.

K zapojení partnerů do procesu tvorby IPRÚ byla zvolena forma **přímého zapojení představitelů** partnerských subjektů. Vzhledem k počtu subjektů byla zvolena dvoustupňová forma jejich zapojení, kdy jednotlivé skupiny subjektů do pracovních skupin nominovaly svého zástupce, který pak zastupoval celou skupinu subjektů. V ojedinělých případech byl členem pracovní skupiny konkrétní veřejný, neziskový či soukromý subjekt. Významný je však fakt, že do pracovních skupin byli navoleni členové zastupující všechna klíčová odvětví cestovního ruchu ve vymezených území (Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008).

Konečné složení členů pracovních skupin v navoleném složení bylo následně schváleno Správní radou J-SCR, Předkladatele IPRÚ.

Partneři byli v rámci tvorby IPRÚ zapojeni formou těchto dvou pracovních skupin IPRÚ:

#### **PRACOVNÍ SKUPINA ŠUMPERSKO:**

- 1) Kouřilová Marie, ředitelka J-SCR – zástupce koordinátora;
- 2) Ing. Vlastimil Štefl, Lesy ČR – zástupce organizaci, jíž se dotkne převážná většina záměrů;
- 3) Ing. Zemek Jan, místopředseda MAS Údolí Desné, zástupce podnikatelského sektoru z oblasti vlekářů, hoteliérů, zemědělců (zvolen odbornou sekcí<sup>18</sup> J-SCR Aktivní turistiky);
- 4) Ing. Mikulec Vladimír, předseda Svazku Obcí údolí Desné – v pracovní skupině zastupuje obce ve vymezeném území mimo město Šumperk;

---

<sup>18</sup> J-SCR vytvářelo v době tvorby IPRÚ stálé tzv. odborné sekce, a to pro oblasti: Lázeňství, Aktivní turistika, Infrastruktura, Vzdělávání lidských zdrojů, Obnova kulturního dědictví a Marketing, propagace a informační systémy (dle Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008)

- 5) Ing. Marek Zapletal, místostarosta Města Šumperka – v pracovní skupině zastupuje Město Šumperk, které není členem mikroregionu a nachází se ve vymezeném území;
- 6) Ing. Martínek Pavel – zastupuje v pracovní skupině odbornou sekci J-SCR, a to sekci Infrastruktury (zástupce byl zvolen členy této odborné sekce pro IPRÚ Šumpersko);
- 7) Mgr. Štěpán Sittek, Arcibiskupství Olomoucké – zastupuje v pracovní skupině odbornou sekci Obnovy kulturního dědictví (zástupce byl do pracovní skupiny zvolen členy této Odborné sekce J-SCR);
- 8) Průšová Emílie, ředitelka Akademie J. A. Komenského – zastupuje v pracovní skupině odbornou sekci J-SCR Vzdělávání lidských zdrojů, jejíž je předsedkyní;
- 9) Ing. Bohumil Ramert CSc., Unie neziskových organizací Olomouckého kraje (UNO OK) – zastupuje v pracovní skupině neziskový sektor (na doporučení UNO OK a převážné většiny neziskových organizací působících v cestovním ruchu na Šumpersku);
- 10) Ing. Jan Halfar, CHKOJ – zastupuje CHKO Jeseníky, organizaci, jíž se výrazným způsobem dotýká rozvoj cestovního ruchu a realizace jednotlivých záměrů v rámci IPRÚ;
- 11) Ing. Pavel Štěpánek, ředitel lázní Velké Losiny – v pracovní skupině zastupuje odbornou sekci J-SCR Lázeňství (zástupce byl zvolen členy této odborné sekce pro IPRÚ Šumpersko);
- 12) PhDr. Jan Závěšický, Regionální institut pro vzdělávání o.p.s. – zástupce dovozen do pracovní skupiny odbornou sekcí J-SCR Vzdělávání lidských zdrojů.

#### **PRACOVNÍ SKUPINA JESENICKO:**

- 1) Kouřilová Marie, ředitelka J-SCR – zástupce koordinátora;
- 2) Ing. Jan Halfar, CHKOJ – zastupuje CHKO Jeseníky, organizaci, jíž se výrazným způsobem dotýká rozvoj cestovního ruchu a realizace jednotlivých záměrů v rámci IPRÚ;
- 3) Ing. Křížek Pavel, Lesy ČR – zástupce organizace, jíž se dotkne převážná většina záměrů;
- 4) Ing. Lubomír Žmolík, předseda SMO Jesenicka a předseda Mikroregionu Jesenicka – zastupuje v pracovní skupině obce ve vymezeném území Jesenicka;

- 5) PhDr. Jindřich Němčík, předseda odborné sekce J-SCR Marketing, propagace a informační systémy – zastupuje tuto odbornou sekci;
- 6) Ing. Cupala Vladimír, místostarosta Města Jeseník – zastupuje v pracovní skupině Město Jeseník;
- 7) Ing. Marcel Šos, Jesenická rozvojová o.p.s a UNO OK – zastupuje v pracovní skupině neziskový sektor (na doporučení UNO OK a převážné většiny neziskových organizací působících v cestovním ruchu na Jesenicku);
- 8) Ing. František Kaštyl, předseda odborné sekce J-SCR Infrastruktury – zastupuje tuto odbornou sekci;
- 9) Ing. Josef Sekula, předseda Jeseníky severní hřeben o.s. – v pracovní skupině zastupuje podnikatelský sektor – hoteliéry, vlekáře (zvolen odbornou sekcí J-SCR Aktivní turistiky);
- 10) Ing. Vladimír Odehnal, předseda představenstva Priessnitzových léčebných lázní Jeseník – zastupuje v pracovní skupině odbornou sekci lázeňství (zástupce byl zvolen členy této odborné sekce pro IPRÚ Jesenicko);
- 11) Ing. Miroslav Přikryl, Arcibiskupství ostravsko-opavské – zastupuje v pracovní skupině odbornou sekci Obnovy kulturního dědictví (zástupce byl do PS zvolen členy této Odborné sekce J-SCR);
- 12) PhDr. Jan Závěšický, Regionální institut pro vzdělávání o.p.s. – zástupce zvolen do pracovní skupiny odbornou sekcí J-SCR Vzdělávání lidských zdrojů (dle Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008; dle prezenčních listin zasedání pracovních skupin).

Jak je v dokumentech IPRÚ deklarováno, realizace a naplnění partnerství spočívalo v konkrétním zapojení členů pracovní skupiny do činností tvorby IPRÚ, což dokládají v praxi uspořádaná zasedání pracovních skupin a pořádané zápisy.

Významná je i obsahová náplň úkolů pracovních skupin a jejich povinnosti. Podle Kulíška (2012) spočívala činnost pracovních skupin v těchto úkolech:

- 1) součinnost při informování jednotlivých subjektů zastupovaných jednotlivými členy Pracovní skupiny IPRÚ;
- 2) součinnost při zprostředkovávání názorů na konkrétní témata od jednotlivých subjektů zastupovaných konkrétním členem Pracovní skupiny a naopak směrem

k předkladateli a zpracovateli IPRÚ a Řídícímu výboru IPRÚ prostřednictvím zástupce v Pracovní skupině IPRÚ;

- 3) součinnost při informování o sběru, pomoc se sběrem záměrů, doporučení záměrů k zařazení do integrovaného projektu či nikoliv;
- 4) návrhy optimalizace konkrétních námětů projektů z hlediska rozvoje cestovního ruchu, míru relevance a návaznosti na aktivity veřejného sektoru a další aktivity;
- 5) připomínky a vyjádření k identifikovaným problémům, návrhům cílů, strategiím řešení i jednotlivých okruhů aktivit IPRÚ, zejména s ohledem na specifické výzvy ROP 3.3;
- 6) součinnost při zajištění dostatečné publicity a účasti subjektů na veřejném projednání IPRÚ případně pomoc při zodpovídání dotazů ze strany veřejnosti směrem k IPRÚ a jeho částem.

#### **4.2.1 Identifikace klíčových fází tvorby IPRÚ z hlediska zapojení regionálních aktérů**

Předkladatel IPRÚ v těsné součinnosti se Zpracovatelem, Regionální agenturou pro rozvoj Střední Moravy, postupoval vůči relevantním regionálním aktérům v několika krocích. Samotný proces tvorby IPRÚ probíhal souběžně pro obě vymezená území od listopadu 2007 do března 2008. Proces zjišťování, artikulace a prosazování regionálních zájmů byl esenciální pro efektivní nastavení podporovatelných aktivit, harmonogramu a finančního plánu obou IPRÚ z hlediska respektování projektových námětů v regionu, připravenosti žadatelů a absorpční kapacitě regionu.

Na základě provedené analýzy materiálů a ústního podání byly identifikovány tyto fáze tvorby IPRÚ:

##### **a) Zjišťování projektových záměrů**

V obou vymezených územích byl proveden průzkum projektových příležitostí v oblasti cestovního ruchu pro tvorbu IPRÚ. Byly tak zaprvé reflektovány reálné požadavky a tendence rozvoje regionu z pohledu potenciálních konečných příjemců dotace, zároveň mohla být konkretizována podoba jednotlivých aktivit ve vztahu k obecným cílům a zaměření aktivit v oblasti podpory 3.1 a podoblasti podpory 3.3.1 ROP

Střední Morava. Aby mohla být účinně nastavena podpora, zjištěné projektové náměty byly konzultovány a na úrovni pracovních skupin a řídicího výboru došlo k agregaci zájmů a vyústění v konečnou podobu podporovatelných aktivit vzhledem ke zjištěným požadavkům.

Projektové náměty, resp. projektové příležitosti, měly funkci informativní a představovaly jednoznačný nástroj prosazování zájmů regionálními aktéry s regionálně-rozvojovými náměty v oblasti cestovního ruchu. Příkladem je dotazník v rámci provedeného průzkumu projektových příležitostí, viz obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Ukázka dotazníku v rámci průzkumu projektových příležitostí v oblasti cestovního ruchu pro tvorbu integrovaného plánu rozvoje území



**DOTAZNÍK**  
**PRŮZKUM PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU PRO TVORBU INTEGROVANÉHO PLÁNU ROZVOJE ÚZEMÍ**  
**Jeseníky - Jesenicko**

<b>Název projektu</b>	Rekonstrukce hotelu Slunný dvůr		
<b>Místo realizace</b>	Priessnitzova 8, 790 01 Jeseník		
<b>Zdroje financování - ČR</b>	vlastní <small>(např. státní rozpočet, krajský rozpočet, vlastní...)</small>		
<b>Zdroje financování - EU:</b>	<b>Program</b>	ROP Střední Morava	
	<b>Opatření</b>	3.1 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu	
<b>Předkladatel projektu - instituce, organizace</b>			
<b>Název</b>	K-Keramika, spol. s r.o.		
<b>Typ žadatele</b>	MSP		
<b>Právní forma organizace</b>	Společnost s r.o.		
<b>Sídlo</b>	<b>Ulice</b>	<b>Č. popisné</b>	1206/1
	<b>Obec</b>	<b>PSČ</b>	618 00
<b>Předchozí zkušenosti s projekty podporovanými EU</b>		<b>NE</b>	
<b>Předchozí zkušenosti s jinými projekty</b>		<b>ANO</b>	
<b>Jméno kontaktní osoby</b>	Vladimír Klement		
<b>Telefon</b>	777265100	<b>Fax</b>	
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:klement@k-keramika.cz">klement@k-keramika.cz</a>		
<b>Zodpovědný zástupce</b>	<b>Jméno a příjmení</b>	Vladimír Klement	
<b>předkladatele projektu</b>	<b>Funkce</b>	spolupřítel společnosti K-Keramika	
<b>(statutární orgán)</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefon</b>	777265100
	<a href="mailto:klement@k-keramika.cz">klement@k-keramika.cz</a>		
<b>Partner projektu</b>	<b>ANO, MÁME</b>		
<b>Forma partnerství</b>		<b>VĚCNÉ</b>	

<b>Celkové předpokládané náklady projektu (v Kč) bez DPH</b>	26 890 756
<b>Celkové předpokládané náklady projektu (v Kč) s DPH</b>	32 000 000

**Cíl projektu** - Jaký problém chcete projektem řešit a čeho chcete dosáhnout? Jak přispějí cíle projektu k odstranění problému. Které cílové skupiny a v čem budou mít z realizovaného projektu prospěch?

Cíl projektu :

- Rekonstrukce a znovuotevření hotelu Slunný dvur
- Otevření restaurace o kapacitě 50 míst, rozšířitelné během letních měsíců o zahradní restauraci na 80 míst.
- Zvýšení přidané hodnoty a efektivity podnikatelského subjektu
- Zvýšení počtu pracovních míst o 14
- Zvýšení kapacit lůžek v Jeseníku a přilehlých oblastech o 42

Způsob zajištění splnění cílu :

**Popis činností projektu s harmonogramem-** Uvést bodově jednotlivé činnosti realizace

Postupové kroky realizaci projektu :

Rozhodnutí o realizaci projektu: 1. polovina roku 2009

Realizace výběrového řízení na dodávku stavby a interiérového vybavení: květen 2009 - červenec 2009

Znovuotevření hotelu Slunný dvur: červenec 2010

Provozní fáze: od červenec 2010

**Výsledky projektu** - očekávané výsledky, kvantitativní a kvalitativní ukazatele, např. materiální výsledky- vybavení apod., lidské zdroje - proškolené osoby apod.

- vytvořená nová pracovní mísa (cca 14)
- nárůst obrátu podniku (cca 20%)
- nová stálá lůžka (cca 42)
- vysoká kvalita provozovaných služeb (certifikát)
- zvýšený počet návštěvníků regionu (cca 200 rok)
- revitalizovaný objekt (1)
- revitalizace okolí objektu

**Zpracoval**

<b>Jméno a příjmení</b>	<b>Vladimír Klement</b>	<b>Telefon</b>	777265100
<b>Adresa</b>	<b>klement@k-keramika.cz</b>		
<b>Přílohy</b>	bez příloh		

Poskytovatel údajů výslovně souhlasí se zpřístupněním názvu projektu, celkových předpokládaných nákladů projektu, názvu a typu žadatele veřejnosti.

<b>Datum</b>	15.2.2008	<b>Podpis</b>	Klement
--------------	-----------	---------------	---------

**Blíže informace:**

**Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu**

Marie Kouřilová - ředitelka

Tel.: + 420 583 283 117

Email: [kourilova@jeseniky.org](mailto:kourilova@jeseniky.org)



#### b) Projednání k integraci záměrů veřejného a soukromého sektoru v rámci přípravy IPRÚ

Z průzkumu projektových příležitostí vzešel zásobník projektových námětů, které byly následně se svými iniciátory projednány na tzv. projednání k integraci regionálních aktérů za cílem koordinace společného postupu, komunikace a dosažení konsenzu.

#### c) Účast zástupců všech odvětví a sektorů v pracovních skupinách

Podstata a fungování pracovních skupin byly popsány výše v kap. 4.2. Při hodnocení jejich funkcí je nutno poukázat na to, že zavedením tohoto institucionalizovaného orgánu byl do procesu tvorby IPRÚ zaveden tzv. „formalizovaný dialog<sup>19</sup>“. Zdůrazněn byl při vytváření a naplňování role pracovních skupin princip partnerství, a to položením základní podmínky jeho uplatnění – regionálně-rozvojové plány v podobě IPRÚ byly zpracovávány tedy tzv. komunitní metoda. Ta koresponduje s deklarovaným integrovaným a komunitním přístupem J-SCR jako regionálního managementu k řízení regionu. V organizační struktuře tvorby IPRÚ neměl žádný expertní orgán významnější roli, proto lze tvrdit, že neexistoval reálný vliv expertních subjektů na tvorbu IPRÚ. Toto potvrzuje tehdejší ředitelka J-SCR Kouřilová, která zdůrazňuje primární zájem J-SCR na vytvoření plánu, který vychází „z regionálních představ, požadavků a poptávky.“ (2012). Tohoto záměru bylo v praxi dosaženo vytvořením nezbytných institucionálních orgánů, které umožnily prosazení principu regionálního partnerství a zapojení široké škály relevantní subjektů působících v cestovním ruchu ve vymezených území.

Tabulka č. 6: Termíny realizovaných zasedání Pracovní skupiny Šumperko

<b>Datum konání</b>	<b>Čas konání</b>	<b>Místo konání</b>
12. 11. 2007	10:00	Jeseníky – SCR, Kladská 1, Šumperk
22. 11. 2007	10:00	Jeseníky – SCR, Kladská 1, Šumperk
28. 11. 2007	10:00	Jeseníky – SCR, Kladská 1, Šumperk

<sup>19</sup> Formalizovaný dialog je v kontextu této práce na regionální úrovni nazírán jako politický kanál, který je odlišný od tradiční lobby, a pro který je charakteristická vysoká míra formalizace, institucionalizace a transparence a vyšší legitimita zájmových vstupů (Dočkal, 2006, 55).

18. 02. 2008	10:00	Zasedací místnost Evropského domu setkávání, Kladská 1, Šumperk
--------------	-------	---

Zdroj: vlastní šetření, IPRÚ Šumpersko, 2008

Tabulka č. 7: Termíny realizovaných zasedání Pracovní skupiny Jesenicko

<b>Datum konání</b>	<b>Čas konání</b>	<b>Místo konání</b>
19. 11. 2007	15:00	Malá zasedací místnost – Radnice Jeseník
28. 11. 2007	14:00	Malá zasedací místnost – Radnice Jeseník
18. 02. 2008	14:00	Malá zasedací místnost – Radnice Jeseník

Zdroj: vlastní šetření, IPRÚ Jesenicko, 2008

#### d) Uspořádání veřejných projednávání

Veřejná projednání byla zabezpečena v souladu s podmínkami ROP Střední Morava a dle Metodického pokynu – Integrovaný plán rozvoje území. Byla určena široké zainteresované veřejnosti, jednalo se tedy otevřená jednání, a probíhala formou prezentace návrhů IPRÚ a informování účastníků o strategii IPRÚ, financování projektů z ROP prostřednictvím integrovaných plánů rozvoje území a to v prioritní ose 3 – Cestovní ruch, oblasti podpory 3.1 – Integrovaný rozvoj cestovního ruchu a 3.3 – Podnikatelská infrastruktura a služby. V rámci prezentace byl představen návrh struktury IPRÚ včetně seznámení s filozofií integrovaného přístupu k přípravě, realizaci a udržitelnosti projektu a s principy partnerství jednotlivých aktivit v dané oblasti (dle Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008). Dále byly podány informace o zjištěných výstupech a navržených aktivitách. Veřejné projednání mělo charakter veřejně přístupného semináře a informace o jeho konání byla zveřejněna na webových stránkách předkladatele a adresně rozeslána potenciálním účastníkům, byl tedy zajištěn rovný přístup k informacím – veřejnost byla informována pět pracovních dnů přede den tohoto projednání.

V Šumperku se konala dvě veřejná projednávání, a to dne 9. 10. 2007 a dne 19. 2. 2008. Dohromady se jich zúčastnilo na 27 zástupců subjektů. V Jeseníku proběhla také dvě jednání – dne 9. 10. 2007 a 19. 2. 2008, jichž se zúčastnilo 36 osob.

#### e) Připomínkový proces

Proces připomínkování návrhů IPRÚ, které vzešly z průzkumu projektových námětů, jednání pracovních skupin a Řídícího výboru IPRÚ, navázal na veřejná projednávání. Tohoto procesu se mohly účastnit veškeré zainteresované subjekty, a to podáním formálních připomínek, které byly projednány v Řídícím výboru IPRÚ a následně na úrovni Regionální rady. Připomínkový proces byl opět založen na nediskriminačním přístupu a integraci společných zájmů, přičemž umožnil zpětnou vazbu i od široké potenciálně zainteresované veřejnosti.

#### f) Existence a fungování řešitelského týmu a řídicího výboru IPRÚ

Řídící výbor IPRÚ ze své podstaty umožňoval a zajišťoval kooperaci zainteresovaných aktérů a koordinoval jednotlivé kroky činnosti. Vytvořil regionálních aliancí a síť za účelem vytvoření regionálně-rozvojového plánu a prosazení zájmů svých členů. Samotná přímá účast na zpracování IPRÚ je dalším znakem prosazení a přímé aplikace principu partnerství a zároveň charakteristickým znakem regionálního managementu. Tento orgán institucionalizovanou formou sdružoval významné relevantní zájmové skupiny v procesní podobě prostřednictvím uspořádání zaznamenávaných jednání a veřejných projednávání či vytvoření pracovních skupin k danému projednávanému regionálně-rozvojovému tématu. Zároveň se prosadila i neinstitucionalizovaná forma kooperace aktérů, a to v podobě neformálních diskuzí a nepsaných dohod, jichž se dobrovolně a za společným účelem účastnili zástupci subjektů za snahou prosadit svůj projektový záměr (dle Závěšický, 2012).

Řídící výbor IPRÚ byl stanoven pro obě vymezená území, proto zasedal k oběma plánům společně, a to v následujících termínech.

Tabulka č. 8: Termíny realizovaných zasedání Řídícího výboru IPRÚ

<b>Datum konání</b>	<b>Čas konání</b>	<b>Místo konání</b>
06. 11. 2007	09:00	Krajský úřad Olomouckého kraje, Jeremenkova 40a), místnost č. 320
03. 12. 2007	09:00	Krajský úřad Olomouckého kraje, Jeremenkova 40a), místnost č. 320

13. 02. 2008	09:00	Krajský úřad Olomouckého kraje, Jeremenkova 40a), zasedací místnost ROK, 10. patro
25. 03. 2008	11:00	Regionální centrum Olomouc, s.r.o., 14. patro, Jeremenkova 40B

Zdroj: vlastní šetření. Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, 2008.

#### 4.2.2 Identifikace regionálních aktérů v regionu z pohledu tvorby IPRÚ

Pro vymezená území IPRÚ Jesenícko a Šumpersko platí, že zahrnutý do podpory prostřednictvím IPRÚ mohou být pouze subjekty spadající svým umístěním do katastrů vymezených obcí (viz tabulka č. 4). Tvorba IPRÚ jako specifický proces, při němž bylo deklarováno naplňování principu partnerství, předpokládala (a v praxi následně realizovala, jak ukáže následující kapitola) zapojení těch regionálních aktérů, kteří mají pro regionálně-rozvojový plán relevanci – tedy jsou vzhledem ke své činnosti či funkci legitimními partnery, jež dopady a efekty IPRÚ přímo či nepřímo ovlivní – zásadní je tedy oborová příslušnost a význam z hlediska cestovního ruchu – a zároveň mají reálný regionální zájem, který jsou schopni a ochotni prosazovat. Při snaze identifikovat tyto relevantní regionální aktéry v oblasti cestovního ruchu z pohledu tvorby IPRÚ, je nutno klasifikovat tyto aktéry jako zájmové skupiny v oblasti cestovního ruchu do kategorií vycházejících z typologie Wokouna (viz kap. 3.4).

Definujme tedy kategorie zájmových skupin ve vztahu k tvorbě IPRÚ a předkladateli IPRÚ:

- obce;
- hospodářské a agrární komory;
- zájmová sdružení;
- instituce veřejného sektoru;
- nestátní neziskové organizace;
- podnikatelské subjekty;

(vlastní zpracování na základě Wokoun, 2006, s. 84).

Z rozhovorů provedených se zástupci jednotlivých kategorií vyplynulo následující:

- všechny obce spadající pod vymezená území IPRÚ jsou členy J-SCR;

- na území vymezeném IPRÚ není v oblasti cestovního ruchu aktivní žádná hospodářská či agrární komora;
  - každý subjekt, který je motivován prosazovat své zájmy v oblasti cestovního ruchu a dotačních požadavků, se již stal členem J-SCR, anebo s J-SCR spolupracoval a komunikoval;
  - z podnikatelských subjektů J-SCR sdružuje všechny významné lázeňské objekty, všechny významné lyžařské areály, téměř všechny významné poskytovatele ubytovacích služeb typu hotel;
  - neziskový sektor, který se oblasti cestovního ruchu dotýká, je zastoupen reprezentativně v členské základně J-SCR
- (dle Kulíšek, Kouřilová, Kučera, Mikulec, 2011, 2012).

Z výše uvedeného lze dedukovat na hlavní definiční znak regionálních aktérů na Šumpersku a Jesenicku. Většina relevantních aktérů ve vymezených území vytváří regionální partnerství na principu partnerství ve formě členství v destinačním managementu J-SCR (srovnej tabulku č. 5). Tím, že tato organizace svou činností naplňuje podstatu zájmové skupiny, vytváří svými funkcemi artikulace regionálních zájmů, agregace regionálních zájmů, selekce regionálních zájmů a jejich prosazování na úrovni vyšší a rolí zprostředkovatele sítě aktérů tzv. regionální management. V praxi tak do přípravy a tvorby IPRÚ byly prostřednictvím předkladatele IPRÚ zapojeni relevantní regionální aktéři, kteří v regionu vytvořili konstruktivní model spolupráce a interakce. Otázku míry zapojení a vlivu prosazení svých regionálních zájmů na podobu integrovaných plánů pro vymezená území řeší kap. 4.3.

Tabulka č. 9 ukazuje identifikované aktéry regionálního rozvoje při zapojení do přípravy a tvorby IPRÚ ve vztahu k jednotlivým identifikovaným fázím tvorby IPRÚ dle kap. 4.2.1.

Tabulka č. 9: Zapojení regionálních aktérů do jednotlivých fází tvorby IPRÚ

<b>Fáze tvorby IPRÚ</b>	<b>Identifikovaní regionální aktéři</b>
Zjišťování projektových záměrů – průzkum projektových příležitostí v oblasti cestovního ruchu pro tvorbu IPRÚ	Široké spektrum aktérů – blíže nespecifikované subjekty vlastníci projektový záměr ve vymezeném území.

Projednáání k integraci záměrů veřejného a soukromého sektoru v rámci přípravy IPRÚ	Zainteresoání vlastníci projektových záměrů
Účast zástupců všech odvětví a sektorů v pracovních skupinách	Vybrání delegování zástupci členských subjektů J-SCR
Uspořádání veřejných projednávání	Široká zainteresovaná veřejnost – všichni regionální aktéři
Připomínkový proces	Široká zainteresovaná veřejnost – všichni regionální aktéři
Existence a fungování řídicího výboru IPRÚ	Představitelé nejvýznamnějších subjektů cestovního ruchu – členů J-SCR

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že do procesu tvorby IPRÚ byli zapojeni aktéři bez ohledu na odvětví či právní formu. Rozhodující byl zájem na prosazení projektových záměrů do koncepčního nastavení podporovatelných aktivit a v této souvislosti také nastavení finančního plánu a harmonogramu výzev a realizací aktivit. Přístup k procesu tvorby IPRÚ a do jednotlivých fází byl přísně nediskriminační a toto bylo podpořeno mediální a propagační kampaní vedoucí k informovanosti o tvorbě IPRÚ (Merta, 2011).

### ***4.3 Vliv prosazování zájmů regionálních aktérů na tvorbu IPRÚ***

Vliv prosazování zájmů regionálních aktérů na tvorbu IPRÚ byl zkoumán prostřednictvím provádění rozhovorů s přímými účastníky tohoto procesu a samotnými regionálními aktéry. Formou účelového výběru byli vybráni aktéři a s nimi byly provedeny rozhovory, ve kterých byly pomocí nestandardizovaných otázek zjišťovány osobní zkušenosti a hodnocení míry vlivu zapojení jednotlivých aktérů do procesu tvorby IPRÚ. Respondentům byly položeny tři otevřené výzkumné otázky:

1) Jak intenzivně jste byl/a zapojen/a do procesu tvorby IPRÚ v letech 2007-2008? (tato otázka indikuje na subjektivní hodnocení míry zapojení regionálního aktéra do zkoumaného procesu přípravy a tvorby IPRÚ).

Za nejintenzivnější považuje zapojení do procesu tvorby IPRÚ členové pracovních skupin, Závěšický a Sekula. Konkrétně Závěšický uvádí: „Jako člen pracovní skupiny jsem byl zapojen celkem intenzivně, ale sledoval jsem hlavně problematiku rozvoje lidských zdrojů a kvality služeb, která IPRÚ postupovala, ale nebyla jeho nosným pilířem. Jelikož je IPRÚ hlavně o investicích, tak i ty jsem se snažil s ohledem na své zkušenosti z oblasti strukturálních fondů EU ovlivňovat. Například jsem byl pro, aby se realizovaly v první etapě zásadní a klíčové investice, které by na sebe navázaly další rozvoj. Toto mé stanovisko i IPRÚ reflektoval, takže mám dojem, že mé osobní zapojení nebylo neintenzivní a dávalo smysl.“ (Závěšický, 2012). Podle Sekuly, představitele podnikatelského sektoru, se jednalo o procesně a časově náročná jednání, během kterých docházelo ke kompromisům mezi jednotlivými starosty, podnikateli a zainteresovanými účastníky (Sekula, 2012). Zástupce podnikatelského sektoru Kestl nazíral zapojení do procesu tvorby IPRÚ z jiného úhlu pohledu. Nebyl členem pracovních skupin, nýbrž vlastnil projektový záměr, jenž prosazoval prostřednictvím účasti například na projednání k integraci záměrů veřejného a soukromého sektoru v rámci přípravy IPRÚ Šumpersko (Kestl, 2012; doloženo prezenčními listinami). Nutno zmínit, že svůj projektový záměr do nastavení aktivit IPRÚ prosadil a následně čerpal dotaci z ROP Střední Morava na projekt výstavby lyžařského areálu na Šumpersku. Tento příklad může sloužit jako projev reálného prosazování regionálních zájmů do nastavení strategického dokumentu v oblasti cestovního ruchu.

2) Mohl/a jste podobu IPRÚ v průběhu jejich zpracovávání ovlivnit a prosadit do nich svůj záměr či zájem? (tato otázka indikuje na míru vlivu regionálních aktérů na tvorbu a výslednou podobu IPRÚ a míru možnosti prosadit svůj zájem do IPRÚ).

---

Ve vymezených území došlo dle slov Sekuly k průzkumu projektových záměrů, které byly nadále prosazovány. Soudí tak, že prakticky existovaly nástroje a organizační systém řízený J-SCR pro ovlivnění podoby IPRÚ, prosazení svých veřejných, či podnikatelských zájmů a hledání konsenzu (Sekula, 2012). Toto stanovisko potvrzuje i Závěšický: „Ano, to nebyl problém, mám pocit, že jsem byl dobře informován. Na bázi IPRÚ jsem pro J-SCR připravoval i projekty v oblasti vzdělávání. A stran IPRÚ jako takového, jak už jsem říkal, to se dařilo mi zde projektovat mé odborné názory a celkové přesvědčení, že prvně proved'eme podporu zásadním investicím, posléze je vhodné podpořit menší, návazné projekty. Tedy ano, na rozdíl od mnoha jiných pracovních skupin mi zde má účast dávala

smysl a viděl jsem výsledky.“ (Závěšický, 2012). Své zájmy v procesu příprav a tvorby IPRÚ prosazoval i Martínek či Kopřiva, starostové obcí ve vymezeném území IPRÚ Šumpersko. Ve veřejné infrastruktuře byly podporovatelné aktivity nastaveny tak, jak zněla dohoda mezi hlavními regionálními aktéry, tomu také dle Kučery předcházela vzájemná diskuze a nastavení aktivit tak probíhalo ve spolupráci. Významná je v tomto faktu souvislost s požadovanou absorpční kapacitou regionu – tedy důraz ze strany regionální rady i místních aktérů na reálný zájem a využitelnost finančních prostředků z ROP Střední Morava na skutečně existující záměry (Kučera, 2012).

3) Jak hodnotíte úlohu Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu ve vytváření IPRÚ? (tato otázka má indikovat na podpoření či vyvrácení úlohy J-SCR jako regionálního managementu).

---

Podle Kulíška sehrálo J-SCR zásadní roli v organizaci a podpoře komunikace, agregace a artikulace regionálních zájmů, přičemž výsledné strategické dokumenty jsou vizitkou naplnění role regionálního managementu s komunitním přístupem k regionálnímu rozvoji (Kulíšek, 2012). S obdobným názorem hodnotí roli J-SCR Závěšický: „Výborně, to je systémově asi jediná fungující organizace, které skutečně pracuje na systému agregace a artikulace zájmu. Samozřejmě je jedna věc nějaká organizační stránka věci, jestli mám hodnotit úroveň veřejných projednávání IPRÚ, kde se prostě přijdou účastnit buď lidé naprosto mylně informovaní o smyslu jednání nebo i tací, kteří jsou věční kverulanti. Ale kromě celkem nízké úrovně veřejných projednávání IPRÚ z hlediska kvality diskuse nad IPRÚ, byla úloha J-SCR pro mě osobně velmi funkční a kvalitní. Prostě se v jeden okamžik na institucionálním základě J-SCR integroval veřejný, nevládní neziskový a soukromý sektor a jejich zájmy, a to nebyla žádná prázdná forma, ale reálný dialog zájmů. Poprvé jsem se tady taky setkal s komunitním přístupem k plánování regionálního rozvoje. Jinde si na to podle mě spíše hrají a používají jako zaklínadlo.“ (Závěšický, 2012). Vzhledem k šíři a rozmanitosti členské základny považuje za jediného možného aktéra spojujícího povahou pozice, odvětví a činnosti různé aktéry z regionu J-SCR, a to na základě zájmu na rozvoji cestovního ruchu ve vymezených regionech, i Sekula (2012). Za podnikatelské subjekty se s tímto stanoviskem ztotožňuje i Kestl, který vyzdvihuje i symbolickou úlohu J-SCR jako iniciátora společné debaty a hledání kompromisu v prostředí mnohdy konkurenčním a nesourodém (Kestl, 2012).



## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Zásadní výstup z analyzovaného procesu přípravy a tvorby IPRÚ, tedy strategického plánování regionálního rozvoje v oblasti cestovního ruchu pro vymezené území v letech 2007-2008, lze spatřovat v položení důkazů o uplatňování principu partnerství v praxi. Dle teoretického vymezení principu partnerství a podmínek jeho uplatňování v regionálním rozvoji a regionální politice ČR a EU vychází premisa o jeho naplnění ze splnění těchto dvou kritérií:

- na tvorbě regionálně-rozvojových programů se podílí co nejširší spektrum regionálním či lokálních aktérů;
- v regionu existuje subjekt, který má na starosti výkon regionálně-rozvojových programů (tzv. regionální management).

(podle Dočkal, 2006, s. 14; DHV spol. s r.o., 2006).

Kapitola 4.1.3 předložila věcná fakta o organizaci Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, která dle analýzy plnila hlavní úlohu v procesu přípravy a tvorby IPRÚ. Byla také zjištěno, že tato organizace sdružuje všechny hlavní relevantní subjekty v oblasti cestovního ruchu ve zkoumaných regionech, a to na základě studia materiálů a dle provedených rozhovorů. V důsledku pak tato organizace v praxi vytvořila síť aktérů, jimž poskytla platformu pro agregaci, artikulaci a prosazování svých regionálních zájmů. Jejím úkolem bylo zajištění kooperace a komunikace a stala se tak dle všech dostupných faktů institucionalizovanou spoluprací regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových koncepcí. Naplňuje tak definici regionálního managementu (viz kap. 3.3). Výše uvedené lze hodnotit jako úspěšnou a do jisté míry samovolnou aplikaci teoretického konceptu a modelu do praxe regionálního rozvoje, čímž byl dán prostor pro úspěšné naplňování principu partnerství v regionální politice. Síťování regionálních aktérů a tvorby strategických dokumentů „zespodu nahoru“, tedy prosazování společného hlasu regionu na úroveň vyšší, pak dle provedeného výzkumu bylo z pohledu regionálních hráčů hodnoceno jako výhradně pozitivní a značně inspirativní pro další realizaci regionální politiky.

Podle zjištění v analytické části práce byla při tvorbě IPRÚ Jesenicko a IPRÚ Šumpersko v letech 2007-2008 vytvořena unikátní síť aktérů v oblasti cestovního ruchu. Tito aktéři byly zapojeni do tohoto procesu prostřednictvím tzv. formalizovaného dialogu

ve formě účasti ve speciálně vytvořených a institucionalizovaných orgánech (pracovních skupinách, řídicím výboru, atd.) a byl jim tak poskytnut prostor pro samotný vhled a vstup do problematiky a prosazování svých regionálních zájmů a projektových regionálně-rozvojových námětů. Oba plány byly podle analýzy dokumentů, materiálů a provedených rozhovorů zpracovány tzv. **komunitní metodou**. Vzhledem k teoretickému vymezení, podle kterého komunitní metoda vychází z orientace na zprostředkování dohody mezi subjekty strategického plánování a na kolektivní řízení celého procesu, přičemž jednotlivá řešení, cíle, opatření a návrhy jsou generovány z opakovaných diskuzí s místními představiteli a ke schválení plánu musí dojít mezi těmito představiteli ke konsensu (Lacina, 2005, s. 34-36), se v praxi uplatnil tento model a byl tak úspěšně aplikován do reality regionálního rozvoje.

Dále bylo zjištěno, že v praxi se realizuje tzv. horizontální partnerství v podobě regionálního partnerství, kdy jedna instituce (Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu) naplňuje teoretické základní znaky a představuje **regionální management** a vytváří tak tematickou síť regionálních aktérů – subjektů z oblasti cestovního ruchu, které zapojuje do procesu rozvoje regionu. Na příkladu procesu přípravy a tvorby IPRÚ byla role a funkce této organizace jako regionálního managementu potvrzena.

Z hlediska analyzované materie přinesla práce celkem zásadní zjištění v oblasti přístupu k regionálnímu rozvoji. Zatímco běžně zcela převažující expertní přístup k plánování regionálního rozvoje není ničím neobvyklým, příprava, projednávání a tvorba a následně také i koordinace IPRÚ ze strany J-SCR představuje vskutku unikátní metodu práce ve smyslu komunitního přístupu, pro který v oblasti regionálního rozvoje (a cestovního ruchu zvláště) neexistuje v ČR srovnání. Dle slov Bogoče, vedoucího Oddělení metodiky a monitoringu Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava, byla spolupráce (Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava) s J-SCR na přípravě a tvorbě (a následné realizaci) IPRÚ „významnou a jedinečnou zkušeností“, ze které regionální rada hodlá čerpat při nastavování nového programovacího období 2014-2020 (Bogoč, 2012).

Unikátní a silná struktura zájmového sdružení právnických osob (které nadto vykonává funkci destinačního managementu jako svoje primární poslání) J-SCR umožnila IPRÚ v území prosadit a na jeho základě posílala také svoji úlohu. Bez ohledu na možné

kritiky bylo díky IPRÚ zajištěno významné množství veřejných finančních prostředků do investic v oblasti cestovního ruchu, což pro J-SCR jako destinační management turistické destinace Jeseníky znamená významný společenský úspěch. Z pohledu tématu práce je zajímavé (a celkem logické), že J-SCR nyní vede jednání a debaty o příštím programovacím období EU (2014 – 2020), kde chce v rámci rozvoje specifických oblastí ČR aplikovat mechanismus KIPR (Krajinný integrovaný plán rozvoje území), který by byl logickým pokračováním metody IPRÚ ovšem s výrazným posílením synergie několika tematických dotačních titulů (dnes operačních programů), kterou lze hodnotit jako jednu z nejméně naplněných priorit IPRÚ, který de facto řešil jen rozsah tematiky dané ROP SM. Zkušenosti a praktické poznatky J-SCR z výkonu funkce koordinátora IPRÚ by měly být dobrým příkladem a vzorem pro přípravu České republiky na nastávající programovací období EU a centrální orgány státní správy by měly zkušenosti z českých regionů, jmenovitě Jeseníků, vhodně reflektovat pro nastavení vlastních metodik přístupů k rozvoji strukturálně postižených regionů, jakými jsou Jeseníky. Poznatek o tom, že komunitní přístup funguje v praxi, je ovšem přenositelný do oblasti regionálního rozvoje a regionální politiky obecně a do všech oblastí. Problematickou je kvalita současných regionálních managementů (respektive jejich úplná absence) a často vysoká míra formalizace agregace zájmů v těchto strukturách, kdy může docházet k pouhým formálním deklarácím spolupráce a dialogu zájmů namísto aplikovaného komunitního přístupu v praxi.

Obecně lze konstatovat, že nastavený model spolupráce v podobě regionálního partnerství, uplatnění komunitní metody, existence a fungování regionálního managementu a praktická realizace principu partnerství při regionálně-rozvojových aktivitách se v praxi regionů Jesenicka a Šumperska během přípravy a tvorby IPRÚ osvědčila jako úspěšná a přínosná, jak pro region, tak pro úroveň vyšší. Z toho důvodu lze nakročený směr a takto institucionalizovanou strukturu doporučit pro nastávající programovací období EU a budoucí strategické plánování v jiných regionech a dalších případech zpracovávání rozvojových plánů.

## 6. Závěr

V úvodu práce byla položena otázka, zda je v realitě regionálního rozvoje skutečně naplňován proklamovaný princip partnerství. Tento princip je obecně deklarován jak na nadnárodní (v úrovni EU), tak na národní (ČR) a regionální úrovni ve všech významných strategických dokumentech týkajících se regionálního rozvoje, a v regionální politice EU a ČR se výrazně jako hlavní prvek prosazuje především v souvislosti se strategickým plánováním a společnou tvorbou strategických rozvojových dokumentů. Princip partnerství je nerozlučně spojován s požadovaným zapojením odpovídajících regionálních autorit do formulování cílů a strategického nastavení priorit regionální politiky. Implicitním cílem a tématem této práce bylo nalezení odpovědi na tuto otázku na základě analýzy vybraného reálného příkladu aplikace principu partnerství, a to tvorby Integrovaných plánů rozvoje území Jesenicko a Šumpersko.

První část práce tak představila základní teoretická východiska pro položení dostatečného teoretického zázemí, terminologie a vymezení základních pojmů, se kterými je v textu operováno. Byla charakterizována regionální politika EU, její stručná historie, nástroje a byly definovány principy, na kterých se regionální politika EU zakládá a které v praxi prosazuje ve svém provádění na jednotlivých úrovních politiky (tj. v nadnárodních, národních a regionálních úrovních). Následně byla v kontextu regionální politiky EU představena regionální politika ČR s důrazem na její strukturální dimenzi a systém finanční intervence pro podporu vyrovnaného rozvoje regionů ve smyslu odstraňování regionálních disparit. Pozornost byla dále věnována profilaci principu partnerství do základních strategických dokumentů regionálního rozvoje. Přístup aplikovaný v této části práce vychází z teoretických východisek institucionalismu a endogenní teorie regionálního rozvoje, proto byla dále rozváděna problematika spolupráce a lidského kapitálu v kontextu rozvoje regionů. V této souvislosti byl představen poměrně nový koncept tzv. regionálního managementu, jeho uchopení současnou vědeckou obcí a na základě hlavních znaků tohoto modelu nalezeny teoretické podoby jeho uplatnění v praxi, včetně jeho úlohy při komunitní metodě a přístupu v tvorbě regionálně-rozvojových koncepcí, plánů a strategií. Významnou je také čtvrtá kapitola této teoretické části, která prezentuje aktéry regionálních zájmů jako svébytnou zájmovou skupinu a vymezuje je vzhledem k naplnění

definice sítí, jako nositele regionální politiky a také v kontextu konceptu víceúrovňového vládnutí. Ve vztahu k tomuto konceptu se regionální aktéři identifikují jako významný segment jedné ze tří úrovní vládnutí a provádění politik a svou roli sehrávají výrazně právě potenciálem k naplňování principu partnerství v regionální politice. V této části práce byly systematizovány teoretické poznatky o regionální politice EU s ČR ve vztahu ke strukturálním intervencím do regionálního rozvoje a o regionálním managementu a aktérech regionálního rozvoje.

Předmětem druhé části práce bylo na základě aplikace teoretických východisek a konceptů představených v části první do praxe zkoumat proces tvorby strategických dokumentů v oblasti cestovního ruchu pro vymezená území Jesenícko a Šumpersko. Tyto dokumenty, tzv. Integrované plány rozvoje území, jsou základním rámcem pro strukturální politiku čerpání finančních prostředků z Regionálního operačního programu Střední Morava pro vymezené regiony Olomouckého kraje a proto je lze označit za nástroj regionální politiky. Pro účel práce tyto plány slouží jako případová studie naplnění principu partnerství na regionální úrovni. Předmětem analýzy bylo zjistit, zda v regionech existoval subjekt zastávající roli regionálního managementu a zhodnotit míru zapojení a vlivu regionálních aktérů do procesu tvorby těchto strategických dokumentů. Primárně však byly IPRÚ představeny na pozadí popisu ROP Střední Morava a jeho podpory cestovního ruchu, byly vymezeny z obsahového a územního hlediska a byl popsán formální proces jejich zadání. Následně byla definována úloha Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, organizace, která se stala předkladatelem těchto dokumentů. Stěžejní oddíl této analytické části se soustředil na zkoumání procesu tvorby IPRÚ z pohledu vlivu regionálních aktérů a míry prosazení jejich regionálních zájmů. Na základě provedeného kvalitativního výzkumu a studia materiálů a dokumentů byli identifikováni relevantní regionální aktéři a byla zjištěna a zhodnocena míra vlivu prosazování jejich zájmů do tvorby a konečné podoby IPRÚ, přičemž byla vyhodnocena jako významná.

Třetí dílčí cíl práce byl naplněn ve třetí části, ve které byly představeny výstupy z analýzy. Tato kapitola proces hodnotí a předkládá doporučení pro budoucí vývoj v oblasti regionálního managementu a institucionálnímu nastavení regionálního partnerství a využití jeho potenciálu v horizontu příštího programovacího období 2014-2020.

Obecně lze shrnout, že dvě základní podmínky, jež byly stanoveny jako kritéria uplatnění principu partnerství v praxi, byly úspěšně naplněny. Bylo ověřeno, že do strategického plánování byli zapojeni relevantní regionální aktéři a ve vymezených území fungovala organizace Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu, subjekt, která vykonávala roli regionálního managementu a koordinovala proces tvorby strategických dokumentů – IPRÚ.

Dále bylo ověřeno, že metoda zpracování IPRÚ naplnila znaky charakteristické pro tzv. komunitní metodu zpracování strategického dokumentu. Jak již bylo uvedeno výše, úlohu regionálního managementu plnila organizace J-SCR, tedy obě dílčí hypotézy byly ověřeny jako platné. Proto hypotéza „Při tvorbě Integrovaných plánů rozvoje území Jesenicko a Šumpersko byl naplňován princip partnerství“ je verifikována – **po aplikaci teoretických východisek do praxe a na základě výstupů z provedené analýzy a výzkumu lze zhodnotit, že princip partnerství nebyl pouze deklarován ve strategických dokumentech, ale v procesu přípravy a tvorby IPRÚ byl naplňován v realitě.** Dílčí cíle byly obsahově naplněny dle výše uvedených částí práce, proto lze tvrdit, že obecný cíl byl splněn.

Závěrem lze vyzdvihnout skutečnost, že přístup k regionálnímu rozvoji, o kterém předložená práce pojednávala, ve zkoumaném případě je výjimečným praktickým aplikováním teoretického východiska, které bývá v oblasti regionální politiky často deklarováno, avšak v praxi není doposud v podmínkách ČR systematicky prověřováno. Proto je výstup této práce možné vnímat jako zajímavý poznatek v integrovaném přístupu k rozvoji regionů v oblasti cestovního ruchu v ČR, který z hlediska řešení problematiky regionálního rozvoje nejen strukturálně postižených regionů nabízí perspektivní alternativu při formulování a aplikaci regionální politiky v programovacím období EU 2014 – 2020. Bez zajímavosti by také neměla zůstat skutečnost, že regionální management IPRÚ Jesenicko a Šumpersko se prokázal z pohledu teoretických východisek práce jako jedním z vhodných nástrojů regionální partnerství nejen pro oblast cestovního ruchu, ale regionální rozvoj obecně, kdy principy komunitního přístupu jsou přenositelné do řady dalších tematických oblastí regionálního rozvoje.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Monografie:

BALÍK, Stanislav. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 250 s. Politologie. ISBN 978-80-247-2908-4.

BINEK, Jan. *Synergie ve venkovském prostoru: aktéři a nástroje rozvoje venkova*. Vyd. 1. Brno: GaREP, 2009. 94 s. ISBN: 978-80-904308-0-8 (brož.).

CABADA, Ladislav a kol. *Úvod do studia politické vědy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 455 s. ISBN 978-80-7380-076-5.

DOČKAL, Vít. *Regionální politika EU jako kolektivní aréna*. Brno: Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií, 2006. 186 s. Vedoucí dizertační práce PhDr. Markéta Pitrová, Ph. D.

FIALA, Petr. *Definice zájmových skupin. K některým teoretickým problémům politologického výzkumu organizovaných zájmů*. Politologický časopis, ročník VI., č. 1, 1999, s. 52.

FIALA, Petr. PITROVÁ, Markéta. *Evropská unie*. 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2003. 743 s. ISBN 80-7325-015-2.

HÁJEK, Oldřich. NOVOSÁK, Jiří. *Kohezní politika v širších souvislostech*. 1. vyd. Žilina: Georg, 2010. 216 s. ISBN 978-80-89401-19-2.

LACINA, Karel. *Regionální politika státu - významná základna pro formování strategických koncepcí v oblasti cestovního ruchu*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 28 s. ISBN 978-80-7314-113-4.

LACINA, Karel. *Regionální rozvoj a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2007. 69 s. Učební texty. ISBN 978-80-86754-74-1.

NUNVÁŘOVÁ, Svatava. *Veřejná politika a územní správa a samospráva: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. 112, [21] s. ISBN 80-210-3958-2.

POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. 399 s. Studijní texty; sv. 35. ISBN 80-86429-50-4.

RUMPEL, Petr a kol. *Komplexní regionální marketing periferního rurálního regionu Jesenicko*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 244 s. ISBN 978-80-7380-320-9.

SCHNEIDER, Jiří. *Lobbying and interest representation : a textbook : prepared for the course on "The role of state and non-state actors in promoting interests abroad (with special focus on the EU)"* . 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. Mezinárodní politologický ústav, 2007. 75 s. ISBN 9788021042384.

STEJSKAL, Jan. KOVÁRNÍK, Jaroslav. *Regionální politika a její nástroje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.

VESELÝ, Arnošt, ed.. NEKOLA, Martin, ed.. DRHOVÁ, Zuzana, ed. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2007. 407 s. Studijní texty; sv. 40. ISBN 978-80-86429-75-5.

WOKOUN, René, ed.. MATES, Pavel, ed.. COGAN, Rudolf, ed. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-608-3.

WOKOUN, René et al. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

## **Odborné studie a programové dokumenty**

Česko: *Národní rozvojový plán České republiky pro období 2007—2013*. 2006.

DHV, spol. s r.o.: *Programování, subsidiarita a partnerství v regionálním rozvoji České republiky*. 2006. Praha. (Výzkumná zpráva WA-034-05-Z13). Dostupné on-line: <http://www.mmr-vyzkum.cz/INFOBANKA/wa-034-05-z13-programovani-15105.aspx>

DHV, spol. s r.o.: *Zhodnocení regionální politiky na úrovni krajů v České republice a návrh jejího zefektivnění*. 2007. Praha. (WA-032-05-Z09). Dostupné on-line: <http://www.mmr-vyzkum.cz/INFOBANKA/wa-032-05-z09-zhodnoceni-r-15109.aspx>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Národní strategický referenční rámec ČR 2007—2013*.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Strategie regionálního rozvoje České republiky*. 2006.

Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu: *Integrovaný plán rozvoje území Jesenicko*. 2008. 153 s.

Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu: *Integrovaný plán rozvoje území Šumpersko*. 2008. 156 s.



Olomoucký kraj: *Projekt organizace cestovního ruchu v Olomouckém kraji*. 2005.  
Dostupné on-line: <http://www.kr-olomoucky.cz/projekt-organizace-cr-2005-cl-876.html>

Olomoucký kraj: *Program rozvoje cestovního ruchu v Olomouckém kraji*. 2009. Dostupné on-line: <http://www.kr-olomoucky.cz/program-rozvoje-cestovniho-ruchu-ok-2011-2013-vyhled-2016-cl-727.html>

Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava: *Prováděcí dokument Regionální operační program regionu soudržnosti Střední Morava*. 2007.

### **Elektronické zdroje**

JESENÍKY – SDRUŽENÍ CESTOVNÍHO RUCHU. *Přeshraniční spolupráce Jeseníky – Nysa. Sborník z česko-polské konference*. Šumperk. 2010. 98 s. Dostupné on-line: [http://www.jeseniky-nysa.eu/fileadmin/user\\_upload/Sbornik/konference\\_sbornik.pdf](http://www.jeseniky-nysa.eu/fileadmin/user_upload/Sbornik/konference_sbornik.pdf)

JEŽEK, Jiří. *Regionální management*. Rok neuveden, stav k 28. 2. 2012. 50 stran.  
Dostupné on-line: [http://alkut.cz/regrozvoj/jezek\\_reg\\_man\\_1.pdf](http://alkut.cz/regrozvoj/jezek_reg_man_1.pdf)

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Regionální politika EU*. Stav k 5. 2. 2012. Dostupné on-line: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>

Zastoupení Evropské komise v ČR: *Rozpočet EU*. 2011. Dostupné on-line: [http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/budget/index\\_cs.htm#5](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/budget/index_cs.htm#5)

### **Ústní a písemná sdělení**

BOGOČ, Zdeněk: Ústní sdělení. V Olomouci. 27. března 2012.

KESTL, Michal: Ústní sdělení. V Šumperku. 20. února 2012.

KOUŘILOVÁ Marie: Ústní sdělení. V Šumperku. 14. ledna 2012.

KUČERA, Martin: Ústní sdělení. V Olomouci. 22. ledna 2012.

KULÍŠEK, Jakub: Ústní sdělení. V Šumperku. 26. ledna 2012.

MERTA, František: Ústní sdělení. V Šumperku. 19. listopadu 2011.

MIKULEC, Vladimír : Ústní sdělení. V Šumperku. 30. listopadu 2011.

SEKULA Josef: Ústní sdělení. V Jeseníku. 27. února 2012.

ZÁVĚŠICKÝ, Jan: : Ústní sdělení. V Šumperku. 12. ledna 2012.

## **8. Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Tematické priority jednotlivých cílů v programovém období 2007-2013 a nástroje

Tabulka č. 2: Partnerství na jednotlivých rovinách a úrovních

Tabulka č. 3: Charakteristika expertní a komunitní metody a jejich srovnání

Tabulka č. 4: Obce spadající do území vymezeného IPRÚ

Tabulka č. 5: Seznam členů Jeseniky – Sdružení cestovního ruchu

Tabulka č. 6: Termíny realizovaných zasedání Pracovní skupiny Šumpersko

Tabulka č. 7: Termíny realizovaných zasedání Pracovní skupiny Jesenicko

Tabulka č. 8: Termíny realizovaných zasedání Řídícího výboru IPRÚ

Tabulka č. 9: Zapojení regionálních aktérů do jednotlivých fází tvorby IPRÚ

## **9. Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Mapa území podporovaných v rámci oblasti podpory 3.1

Obrázek č. 2: Organizační diagram tvorby IPRÚ

Obrázek č. 3: Ukázka dotazníku v rámci průzkumu projektových příležitostí v oblasti cestovního ruchu pro tvorbu integrovaného plánu rozvoje území