



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Strategický plán rozvoje města Ústí nad Orlicí

## Metodika strategického plánování a řízení

**Název projektu:** Ústí nad Orlicí - Efektivní úřad

**Registrační číslo projektu:** CZ.1.04/4.1.01/89.00153

# Obsah

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obsah.....                                                                               | 2  |
| Úvod.....                                                                                | 3  |
| 1. Moderní metody strategického řízení a plánování.....                                  | 4  |
| 2. Strategické dokumenty municipality jako nástroj strategického řízení a plánování..... | 7  |
| 3. Příprava, implementace a monitoring strategického plánu .....                         | 10 |
| 4. Popis procesů ve vazbě na strategické plánování.....                                  | 26 |
| Příloha: Karta projektového záměru.....                                                  | 34 |

# Úvod

Metodika strategického plánování a řízení byla vytvořena v souvislosti s nastavováním systému strategického plánování a řízení na Městském úřadu Ústí nad Orlicí. Cílem je nastavení komplexního systému řízení implementace, koordinace a udržitelnosti systému strategického řízení a plánování pro potřeby rozvoje města.

Tento dokument se skládá ze dvou částí. První část je zaměřena na metody strategického plánování a řízení, a druhá část popisuje procesní a kompetenční model úřadu.

Výstupy v podobě procesního modelu v oblasti strategického řízení a plánování, tak i metodiky strategického řízení a plánování, jsou klíčové pro potřeby zajištění efektivní realizace strategie a zároveň pro optimální nastavení jeho dalšího pokračování ve fázi udržitelnosti strategie.

Strategické řízení je považováno za jednu z nejdůležitějších činností ovlivňujících úspěšnost a vůbec existenci v budoucnu. Strategické řízení je nezbytnou a přirozenou komponentou práce všech vedoucích zaměstnanců, kteří jsou pod neustálým tlakem vnějších sil, makroekonomických ukazatelů a legislativních norem. Současně jsou ale také ovlivňováni kvalitou a rozsahem vnitřních zdrojů, interních předpisů a pravidel, firemní kulturou apod.

Samotný termín strategie je odvozen od řeckého strategos = generál + agein = vést a v širším kontextu znamenal umění a vědu, jak řídit vojenské operace.

V prostředí neustálých dynamických změn je třeba umět rychle reagovat za účelem naplňování hlavního cíle existence organizace. Smyslem strategického řízení je proto reagovat na vývoj hlavních faktorů působících na existenci organizace a na základě analýz vnějšího i vnitřního prostředí definovat vhodnou strategii dalšího vývoje organizace za účelem naplňování smyslu její existence.

Strategické řízení bývá často nesprávně považováno za nezbytnou součást řízení soukromé sféry. V případě veřejného nebo neziskového sektoru, jehož primárním smyslem existence není přímo nebo nepřímo maximalizace zisku (např. max. podílu na trhu, max. obratu apod.), bývají často některé tradiční manažerské činnosti opomíjeny ke škodě samotné organizace. Strategické řízení je úzce propojeno s endogenním regionálním rozvojem na místní úrovni, kdy se veřejnoprávní subjekty snaží najít správnou koncepci pro prostorové (regionální) plánování.

# 1. Moderní metody strategického řízení a plánování

Organizace ve veřejnoprávním sektoru mohou používat strategie podobně jako komerční organizace. Drobné rozdíly se mohou týkat pouze vlastnických práv, kontroly nebo vnějšího vlivu (vláda, zastupitelstvo kraje/obce, politická strana, lobbisté apod.).

Faktory ovlivňující rozhodování jsou určovány v případě veřejnoprávního sektoru více politickými podmínkami na místní úrovni než faktickým stavem prostředí, dále např. dostupností finančních zdrojů či osobou manažera. V mnoha případech je rozhodování silně politicky ovlivněno.

Strategické řízení ve veřejných službách (např. zdravotnictví) se potýká s problémem, kdy poskytovatelům služeb nemusí být umožněno ze svých služeb generovat výnosy, které je následně možno investovat do rozvoje. Cílem strategického řízení je v těchto případech snaha zvýšit efektivitu práce a udržet, případně zlepšit služby při současném snižování nákladů.

## **ZÁKLADNÍ METODY PLÁNOVÁNÍ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ (ÚSC)**

Pro správné a kvalitní strategické plánování jsou v praxi používány nejčastěji dva základní přístupy (expertní a intuitivní), které doplňují další různé specializované metody. Při zpracování SPR zvolilo město expertní přístup a zároveň kombinaci zejména prvních tří z níže uvedených metod.

**A. Komunitní metoda** – opakované diskuze s místními představiteli, kteří se pod vedením zpracovatele do velké míry na přípravě strategického plánu podílejí. Vnější expert vystupuje v roli „moderátora“ diskuze o klíčových problémech území. Snahou je nalézt konkrétní řešení (odstranění problémů). Výhodou této metody je de facto veřejné projednávání strategického dokumentu a „ztotožnění“ se místních aktérů se strategií (potenciálně ji budou implementovat). Nevýhoda spočívá v jisté povrchnosti, resp. dosud nerozpoznané problémy v řešeném území, nemusí být v diskuzi formulovány. Úskalím může také být přehnaný důraz na strategické směry, které mohou být v řešeném území obtížně realizovatelné.

**B. Expertní metoda** - využití odborníka (odborníků) pro činnost, která vyžaduje zvláštní znalosti. Expertní metoda je používána v mnoha situacích, jejichž společným znakem je nutnost odborného (expertního) posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti. K použití expertní metody vede i situace, kdy je třeba vyloučit lokální pohled na předmětnou problematiku a posoudit ji nezávisle v novém, širším nebo specializovanějším pohledu. Metoda je využitelná nejen jako metoda individuálního experta, ale též jako metoda spolupráce více odborníků.

V tomto případě bývá zpravidla kombinována s osvědčenými metodami týmové práce, jako je brainstorming, anketa, delfská metoda apod. Pro využití expertní metody při zpracování strategie bývá doporučován následující postup:

1. *Analýza problému*
2. *Formulování otázek*
3. *Vyhledání expertů*
4. *Stanovení podmínek jejich práce*
5. *Provedení hodnocení předmětného problému experty*
6. *Vyhodnocení doporučení expertů*

**C. Brainstorming** – česky řečeno „burza nápadů“. Specifický způsob uspořádání diskuse k přesně vymezenému problému, potlačující zábrany tvořivého myšlení a rozvíjející asociativní schopnosti v myšlenkovém procesu. Podstata metody spočívá ve zkušenosti, že skupina je za určitých okolností schopna ve stejném čase vyprodukovat více nápadů než jednotlivci a že čím je k dispozici více návrhů, tím je větší pravděpodobnost, že se získá právě to nejlepší řešení. Brainstormingová zasedání nejsou ničím víc než tvůrčími poradami s jediným cílem: shromáždit a utřídit co největší soubor nápadů či námětů, které mohou přispět k řešení problému. Pravidla brainstormingu umožňují zrušit nebo alespoň zredukovat nejčastější sociální a psychické zábrany, které blokuji vznik nových originálních a netradičních nápadů.

Pro brainstorming jsou stanovena tato základní pravidla:

- Pravidlo zákazu kritiky
- Pravidlo uvolnění fantazie
- Pravidlo co největšího počtu nápadů
- Pravidlo vzájemné inspirace
- Pravidlo úplné rovnosti účastníků

Důležitou součástí brainstormingu je zápis, záznam diskuse. Zaznamenávají se všechny náměty (návrhy), i když se částečně opakují, protože pozměněná formulace návrhu může v sobě obsahovat cennou modifikaci.

**D. Delfská metoda** patří do skupiny intuitivních prognostických metod. Podstata metody spočívá v postupném zjišťování a porovnávání názorů expertů o budoucím vývoji zvolené oblasti, přičemž je zaručena jejich vzájemná anonymita, řízená zpětná vazba informací a statistické identifikace shody názorů zkoumané skupiny expertů. Hlavní cíl delfské metody je určení kdy se co stane, nebo se může stát a za jakých podmínek. Metoda se uskutečňuje prostřednictvím promyšleně voleného systému otázek ve zkoumané oblasti, které se kladou zvolené skupině expertů, a to formou dotazníku nebo osobním rozhovorem organizátora ankety („delfisty“) s jednotlivými experty, aby se zjistil jejich individuální názor, přičemž účastník ankety (expert - respondent) nikdy nepřichází do kontaktu s ostatními respondenty. Optimální velikost skupiny pro delfskou metodu je 10 - 15 účastníků - expertů. Anonymita účastníků vylučuje podstatné nevýhody, které objektivně existují při přímém skupinovém kontaktu.

**E. Heuristické metody** využívají myšlenkové postupy, které jsou kombinací exaktních přístupů a postupů založených na využití pravidel a technik zobecňujících znalost a minulou zkušenost řešitele. Heuristické metody sledují dva cíle:

- využití schopnosti člověka k tvůrčímu myšlení,
- reprodukci těchto schopností (zejména formalizované - na počítači ap.).

Obecně má heuristický postup dvě relativně samostatné fáze, **konstruktivní a zlepšovací**. V konstruktivní fázi se vytváří určitá varianta řešení, ve zlepšovací fázi pak dochází k jejímu zlepšování tak, aby se hodnota kritériální funkce nezhoršovala. K heuristickým metodám patří např. rozhodovací analýza, větvené rozhodování, řešení sekvenčních problémů apod. Použití heuristických metod je účelné doplnit použitím dalších metod tvůrčího myšlení, jako je brainstorming, delfská metoda, alternativní dotazy, porovnávání funkcí apod.

**F. Metoda scénářů** - spočívá v časovém a logickém spojení informací obsažených v různých prognózách získaných pomocí různých prognostických technik. Metoda ukazuje, jak se může vyvíjet budoucnost předmětu zkoumání na základě vzájemné souvislosti postupně uskutečňovaných klíčových událostí. Výsledné scénáře jsou obrazem uspořádaným ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. Do scénáře se zařazují jen ty prognózy, které souvisejí s vývojem prognózovaného předmětu zkoumání. Cílem metody scénářů je určení kritických okamžiků vývoje, u kterých je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.

## **DOPLŇKOVÉ METODY PLÁNOVÁNÍ ÚSC**

Nejdůležitější expertní metodou je **posuzování vlivu na životní prostředí**, tzv. SEA (Strategic Environmental Assessment). Cílem posouzení vlivů na životní prostředí je identifikovat možné dopady realizace koncepce na životní prostředí. Na základě identifikovaných vlivů by zpracovatel SEA měl navrhopvat takové úpravy dokumentu a navrhopvat taková opatření, která by vedla ke snížení negativních dopadů a zvýšení pozitivních dopadů realizace koncepce na životní prostředí. Tyto úpravy by měly být navrhopvány ve fázi přípravy strategického dokumentu tak, aby mohly být co nejprecizněji začleněny do připravovaného dokumentu.

To znamená, že identifikované vlivy a návrhy na úpravu dokumentu zpracovatel SEA diskutuje se zpracovatelem a zadavatelem připravované koncepce tak, aby změnami v textu dokumentu či nastavením opatření bylo dosaženo snížení negativních a zvýšení pozitivních vlivů budoucí realizace koncepce na životní prostředí. Z hlediska vlivů na životní prostředí jsou také posuzovány jednotlivé části strategického dokumentu, tj. popisná část (analytická část), SWOT analýza, návrhová část, implementace (systém realizace) a monitoring (sledování dopadů realizace dokumentu).

Všechny části dokumentu jsou hodnoceny z hlediska, zda a jakým způsobem zohledňují problematiku životního prostředí. Nejdůležitější částí pro posouzení z hlediska vlivů na životní prostředí je část návrhová a implementační.

Druhou často používanou expertní metodou je **hodnocení vlivů na udržitelný rozvoj**, tzv. SA (Sustainable Assessment). Cílem je identifikovat dopady realizace dokumentu na životní prostředí, sociální prostředí a ekonomický rozvoj, informovat o těchto vlivech a snížit negativní a zvýšit pozitivní dopady v rámci úprav dokumentu či formou návrhu opatření.

Hodnocení se zaměřuje na všechny 3 pilíře trvale udržitelného rozvoje:

- ekonomický,
- sociální,
- environmentální.

## 2. Strategické dokumenty municipality jako nástroj strategického řízení a plánování

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení strategických dokumentů jako základních nástrojů používaných v rámci strategického plánování a rozvoje územně správních celků včetně jejich hierarchie a vzájemných vazeb, a to jak dovnitř daného ÚSC, tak navenek v podobě vazeb na nadřazené strategické dokumenty.

V rámci kapitoly budou představeny hlavní typy strategických dokumentů používaných územně správními celky v procesu strategického plánování včetně jejich základních charakteristik.

### SMYSL TVORBY STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ

#### Proč vytvářet strategický dokument?

- shrnuje významné body aktuálního stavu, minulého i budoucího vývoje, a to ve všech socioekonomických odvětvích
- definuje cíle rozvoje pro dané odvětví, problematickou oblast nebo region, tedy čeho chceme v rámci rozvoje dosáhnout
- pomáhá prostřednictvím konsenzu stanovit společné priority všech aktérů participujících na životě ve městě
- na základě poznání vnitřních a vnějších vlivů umožňuje vytvořit racionální a reálné cíle oproti ad hoc řešení
- definuje způsoby (nástroje, aktivity, projekty) a zdroje (lidské, finanční a materiální), jakými chceme cíle dosáhnout
- snižuje citlivost změn priorit rozvoje při nástupu nového politického vedení
- podněcuje územní samosprávu ke spolupráci s veřejností
- ukazuje veřejnosti výstup práce územní samosprávy
- prostřednictvím komunikace s veřejností dochází k částečnému transferu odpovědnosti a podporuje se pocit sounáležitosti
- definuje konkrétní cesty řešení nalezených problémů prostřednictvím konkrétních projektů

#### Může municipalita existovat bez strategického dokumentu (pokud ho zákon nevyžaduje)? ANO

- strategický dokument by neměl být sestaven pouze z důvodu, že se jedná o moderní záležitost
- účelem dokumentu není vytvořit další svazek do knihovny

#### Sestavení strategického dokumentu má smysl pouze tehdy, pokud:

- se podle něj bude další vývoj municipality řídit
- bude s ním aktivně pracovat (realizovat projektové záměry dle stanovených priorit)
- spojí vyplývající úkoly s konkrétními osobami, odpovědností a kompetencemi
- bude provázán s finančním rámcem
- bude monitorovat naplňování priorit a zajistí pravidelnou aktualizaci
- bude spolupracovat s ostatními místními aktéry při plnění cílů plánu

### **Jaké role plní strategický dokument?**

- souhrnný, komplexní dokument ukazující směry rozvoje
- soubor široké a podrobné analýzy všech aspektů života ve městě
- prezentační materiál pro partnery, investory či nové obyvatele území
- prostředek k podpoře úspěšnosti projektu v získání dotací
- definuje společné zájmy území, jeho obyvatel a podnikatelských subjektů
- koordinuje vynakládání veřejných investic z hlediska územního a funkčního
- definuje dlouhodobé záměry hospodářské a sociální politiky obce/regionu
- posiluje vědomí sounáležitosti k obci/regionu a odpovědnost za jeho rozvoj u místních obyvatel a podnikatelů

### **HIERARCHIE STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ**

Strategický dokument představuje písemný souhrn stanovených cílů a návod k jejich dosažení. Jedná se o jakýsi komplexní socioekonomický plán rozvoje zahrnující směry a úkoly rozvoje finanční povahy, financované z předpokládaných dostupných finančních zdrojů, jakož i úkoly nefinanční povahy, jako jsou organizační úkoly, politická podpora, politiky, nástroje a rovněž doporučení pro vyšší orgány k podpoře regionu (Lněnička, 2009). Zároveň je výchozím řídicím dokumentem určujícím následný přístup municipality a jeho partnerů k budoucímu vývoji vymezené oblasti nebo tématu.

V prostředí územní samosprávy k nejčastějším strategickým dokumentům patří:

1. *strategický plán*
2. *akční plán*
3. *komplexní program rozvoje*
4. *integrovaný plán rozvoje*
5. *koncepce rozvoje (např. cestovního ruchu, dopravy, kultury, životního prostředí, odpadového hospodářství apod.)*
6. *urbanistická studie, územní a regulační plán*
7. *územní prognóza, územní generel apod.*

### **STRATEGICKÝ PLÁN**

Strategický plán představuje klíčový dokument definující vizi vývoje území v budoucnu na základě konsenzu široké veřejnosti. Cílem plánu je identifikovat problematické okruhy ohrožující prosperitu municipality a určit oblasti představující potenciál rozvoje včetně možností jeho podpory.

Základem pro vymezení budoucího vývoje je mapování vývoje a aktuálního stavu všech aspektů života ve městě prostřednictvím socioekonomické analýzy. Výsledky analýzy jsou určující pro vytvoření SWOT analýzy hledající slabé a silné stránky ve všech odvětvích ve snaze vyloučit veškeré rizikové faktory s cílem podpořit možné příležitosti rozvoje.

Smyslem plánu je vymezit možné cesty k dosažení požadovaného stavu prostřednictvím strategických cílů tak, aby byl zajištěn komplexní rozvoj celého území. Stanovené směry rozvoje budou naplňovány prostřednictvím projektových záměrů, jež představují konkrétní návrhy řešení.

Účelem strategického plánování je dosáhnout "konsenzu v komunitě", proto je rozhodující, aby do procesu tvorby plánu byli přizváni i zástupci široké veřejnosti s dlouhodobým zájmem o ekonomickou budoucnost obce.



Strategický plán představuje ucelený soubor standardních, empiricky ověřených kroků a nástrojů řízení změn v organizaci. Plán je také zároveň samotným plánem realizace procesu řízení těchto změn, který zahrnuje přesné určení žádoucího směru změn, stanovení přesného postupu provádění těchto změn, vlastní provádění změn v praxi i průběžné sledování a vyhodnocování jejich průběhu a výsledků.

Strategický plán je také prostředkem k maximálnímu využití potenciálu území prostřednictvím volných finančních prostředků organizace, ale také absorpcí dotační podpory ze strukturálních fondů, národních programů, krajských dotací i nadací a soutěží.

Hlavními charakteristikami strategického plánu jsou:

- **dlouhodobost** (řeší důležité, klíčové záležitosti, které významně ovlivní image nebo fungování města),
- **komplexnost** (zabývá se všemi důležitými oblastmi života ve městě, a to především v situační analýze; oblasti rozvoje (kritické oblasti) jsou zaměřeny pouze na ta odvětví, ve kterých město bude realizovat své záměry),
- **konsenzuálnost** (výsledná verze plánu by měla být výsledkem vzájemného shody všech zástupců participujících skupin účastnících se komunálního života),
- **neovlivnitelnost a nestrannost** (jednou zastupitelstvem schválený dokument by měl být nezávislý na prioritách konkrétní vládnoucí politické stany, jednou nastartovaný směr je třeba systematicky dodržovat a rozvíjet),
- **princip partnerství** (přizvání široké veřejnosti k projednávání dokumentu ovlivňujícího vývoj území a potažmo všech jeho obyvatel),
- **princip trvale udržitelného rozvoje** (dokument a veškerý výkon veřejné správy by měl respektovat pravidla ochrany životního prostředí, ekonomické a sociální aspekty).

Úkolem strategického plánu je:

- specifikovat společné zájmy všech participujících skupin na životě v dané lokalitě,
- specifikovat místní předpoklady a limitující faktory realizace těchto zájmů,
- optimalizovat územně-technické a sociálně-ekonomické podmínky,
- identifikovat dlouhodobé záměry "hospodářské a sociální politiky" v souladu se strategií vyššího územně správního celku (strategie kraje),
- posilovat vědomí sounáležitosti a odpovědnosti místních obyvatel a podnikatelských subjektů k územnímu celku, včetně zodpovědnosti za jeho další trvale udržitelný a k životnímu prostředí šetrný rozvoj.

### 3. Příprava, implementace a monitoring strategického plánu

Před zahájením práce na samotném dokumentu je třeba si uvědomit některé skutečnosti a vyjasnit si některé pojmy, které bývají často opomíjeny:

#### 1. Určení časového období dokumentu

Jedním z nejdůležitějších faktů při zahájení činnosti tvorby je vymezení časového období, pro které bude dokument platný. Slovo „strategické“ je synonymem slova „dlouhodobé“. Proto dokumenty, které mají charakter strategických podkladů, by měly být sestaveny na období 3 – 5, nejlépe pak 10-15 let.

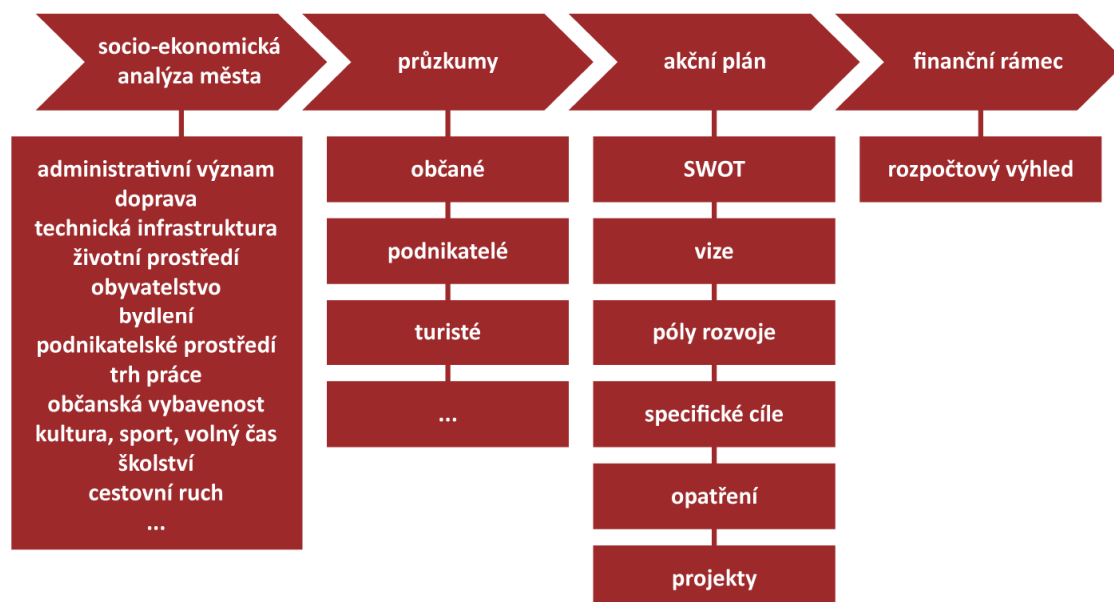
#### 2. Vazba na vyšší strategické dokumenty

Při tvorbě strategických dokumentů je třeba brát v úvahu priority, cíle a strategie vyšších územních celků, aby došlo k systematickému naplňování stejného záměru. Vyššími územními celky máme na mysli dokumenty kraje, České republiky i Evropské unie.

#### 3. Finanční alokace zdrojů

Plánování a určování strategií nemá smysl bez **zvažování všech dostupných finančních zdrojů, které je na dosažení strategií (pokrytí určených cílů) třeba**. Územní samospráva disponuje určitým disponibilním množstvím lidského potenciálu a stejně tak i finančním rozpočtem. Při vytváření strategických cílů a určování způsobu jejich dosažení prostřednictvím konkrétních projektových záměrů je třeba reálně naplánovat možnou míru jejich zapojení v jednotlivých letech pro naplnění vybrané strategie.

Obrázek 1: Základní struktura strategického plánu



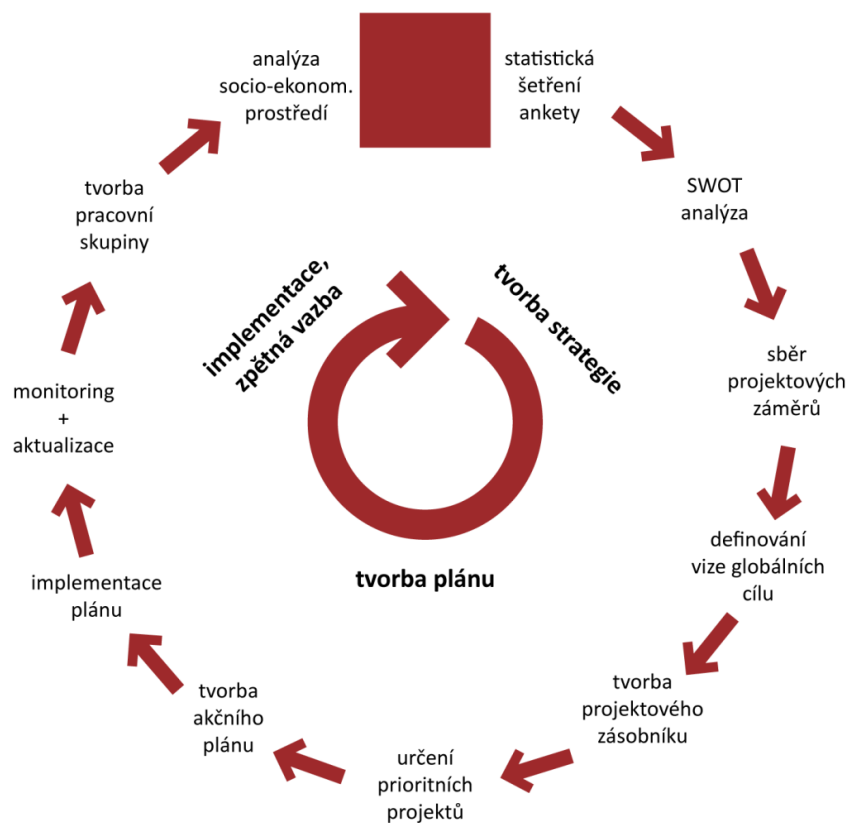
## Fáze tvorby strategického dokumentu

Strategický dokument bez ohledu na jeho zaměření je sestavován podle jasného postupu, který se skládá z:

| Fáze                                                     | Vstupy                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Výstupy                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. organizační přípravy</b>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ řídicí skupina</li><li>▪ pracovní skupiny (odborníci na řešenou oblast – životní prostředí, školství, bezpečnost, lidské zdroje atd. )</li><li>▪ garant strategie / zpracovatel</li></ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ sestavená řídicí struktura pro tvorbu strategie</li></ul>      |
| <b>2. tvorba profilu území (aktuálnost dat)</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ statistická data – časové řady, trendy</li><li>▪ odborné studie</li><li>▪ predikce</li><li>▪ průzkumy veřejného mínění</li></ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ analýza vnějšího/ vnitřního prostředí</li></ul>                |
| <b>3. definování vize, cílů, opatření</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ jednání expertních pracovních skupin</li><li>▪ zapojení poznatků z profilu a průzkumů veřejného mínění</li></ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ návrhová část strategického dokumentu</li></ul>                |
| <b>4. vazba na vyšší strategické dokumenty</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ posouzení opatření návrhové části s vyššími strategickými dokumenty</li><li>▪ sledování souladu (synergie) řešení případné kolize</li></ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ soulad s dokumenty kraje, ČR, EU</li></ul>                     |
| <b>5. vytvoření finančního rámce strategie</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ekonomická data subjektu (rozpočet, účetní skutečnost, investice, hospodářský výsledek atd.)</li><li>▪ vstupy min. 2 roky zpětně, aktuální rok hospodaření</li><li>▪ predikce MF ČR</li><li>▪ vazba na rozpočty a dotační tituly SR a EU</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ vytvořený rozpočtový výhled / finanční výhled</li></ul>        |
| <b>6. vytvoření krátkodobého (prováděcího) dokumentu</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ sběr námětů na projekty (veřejnost, odborníci) naplňující konkrétní opatření a cíle navržené strategie</li></ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ vytvořený akční plán</li></ul>                                 |
| <b>7. medializace</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ prezentace pro volené zástupce / statutární orgán / zaměstnance / veřejnost</li></ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ mediální kampaň</li><li>▪ informovaná cílová skupina</li></ul> |
| <b>8. schvalování</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ materiál do volených orgánů</li></ul>                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ schválená strategie v zastupitelstvu</li></ul>                 |
| <b>9. implementace</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ stanovení způsobu práce s dokumentem</li><li>▪ znalost místních podmínek</li></ul>                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ nastavený systém práce s dokumentem</li></ul>                  |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                        |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | organizace (personální zdroje, odpovědnost, kompetence)                                                                                                                                                                                        |                                                                                        |
| <b>10. monitoring</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sběr informací o postupu realizace konkrétních projektových záměrů a opatření navržených akčním plánem</li> <li>▪ ověření fungování procesních postupů implementační fáze</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpráva o plnění strategických cílů</li> </ul> |
| <b>11. aktualizace (zpětná vazba)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpráva o plnění strategických cílů</li> <li>▪ změny vnějšího/ vnitřního prostředí (legislativa, hospodářská situace státu, celospolečenské změny apod.)</li> <li>▪ revize finančního rámce</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktualizovaná strategie</li> </ul>            |

Obrázek 2: Proces tvorby strategického dokumentu



## KROK 1: Vytvoření řídicí struktury

Na tvorbě strategického dokumentu se vždy podílí skupina odborníků, která se skládá z představitelů města (obvykle vedoucích odborů, úředníků, členů zastupitelstva), ale také z reprezentantů odborné veřejnosti. Veřejnost představuje široký okruh zástupců podnikatelské sféry, nestátních neziskových organizací, svazů, komor a občanů.

Vrcholnou jednotkou řídicí struktury je **Řídicí skupina strategického plánu** (ŘS). Do struktury jsou dále zahrnuty další funkční prvky:

- Expertní pracovní skupiny
- Koordinátor strategického plánování

Do kompetencí Řídicí skupiny patří:

- a) zřízení pracovních skupin pro jednotlivé oblasti Strategického plánu,
- b) navrhování a jmenování členů jednotlivých pracovních skupin,
- c) řízení a koordinace přípravy aktualizace Strategického plánu,
- d) schvalování metodického přístupu k přípravě a implementaci aktualizace Strategického plánu,
- e) projednávání postupu a rozsahu přípravy (aktualizace analýz, výstupy z aktuálních anket, dotazníkových šetření názorů veřejnosti, pohovorů se zastupiteli apod.) a následné implementace aktualizace Strategického plánu,
- f) vyhodnocení aktualizace doplňujících analýz s přijetím hlavních zásad aktualizace, změn do vizí, cílů a programových úkolů SP,
- g) projednávání, připomínkování a schvalování průběžných verzí a finální verze aktualizace Strategického plánu (vize, cíle, programové úkoly a rozvojové aktivity),
- h) ŘS informuje vedení města a volené orgány o postupu přípravy a implementace Strategie.

Řídicí skupina si může přizvat zástupce další odborníky s hlasem poradním.

Výkonná činnost spočívá na **expertních pracovních skupinách (EPS)**, které jsou ustanoveny dle tematických oblastí (např. doprava, technická infrastruktura, sociální a zdravotní oblast apod.). Řídicí skupina ustavila čtyři pracovní skupiny k vybraným základním tématům udržitelného rozvoje města:

- **Kvalita života obyvatel** (obyvatelstvo, kultura, volný čas, sport, cestovní ruch)
- **Občanská vybavenost a služby** (sociální péče, bydlení, zdravotnictví, školství, bezpečnost)
- **Infrastruktura** (doprava, inženýrské sítě, ochrana životního prostředí, odpadové hospodářství)
- **Ekonomický rozvoj** (zaměstnanost, rozvoj podnikání)

Členy pracovních skupin by měli být zástupci všech zastupitelských politických klubů, zástupci jednotlivých odborů MěÚ relevantních z hlediska odborného a oborového zaměření, a zástupci dalších zainteresovaných skupin, např.:

- příspěvkových organizací (školy, sociální služby, kultura),
- neziskového sektoru (sociální služby, kulturní, environmentální a sportovní spolky apod.),
- Městské policie nebo Policie ČR,
- přizvání odborníci.

Frekvence setkání pracovních skupin při tvorbě/aktualizaci dokumentu je cca 3x – 4 x, případně dle potřeby, v horizontu půl roku.

Funkce a kompetence pracovní skupiny:

- Identifikace problémů a příležitostí, doporučení a přizvání expertů, poskytování zpětné vazby týmu v rámci jednotlivých fází přípravy strategického plánu,
- poskytování veřejně nedostupných podkladů a informací pro přípravu aktualizace strategického plánu,
- interní oponentura jednotlivých částí strategie,
- spolupráce na formulování Strategické mapy (zejména strategické cíle, specifické cíle a póly rozvoje v dané oblasti),
- iniciace projektových záměrů, které se budou zařazovat do Akčního plánu, poskytování informací k těmto projektovým záměrům, včetně návaznosti na další záměry a včetně ekonomických dopadů na rozpočet města.

Činnost skupin monitoruje koordinátor strategického plánování (ORM). Pro činnost skupin je klíčové zapojení zastupitelů (včetně opozičních), zaměstnanců MěÚ, zástupců nevládních organizací z dané oblasti a zástupců veřejnosti.

### **Koordinátor strategického plánování**

Koordinátorem ve věcech organizačních je **odbor rozvoje města**. Kompetence a odpovědnosti koordinátora aktualizace:

- zajištění spolupráce s jednotlivými útvary MěÚ, případně organizacemi zřízenými městem,
- součinnost při zajišťování podkladů, informací a dokumentů, které nejsou veřejně dostupné,
- koordinace přípravy podkladů pro Řídící skupinu a Pracovní skupiny,
- organizační zajištění zasedání ŘS a EPS.

Pro zajištění bezproblémového chodu celého procesu je třeba zvážit několik faktů:

- **hlavní realizátor:** zda bude dokument realizován vlastními silami nebo externí odbornou firmou (výběrové řízení),
- **rozsah účasti veřejnosti:** zda vůbec a pokud ano, jaké konkrétní organizace/osoby je třeba oslovit,
- **harmonogram:** stanovit konkrétní termíny jednotlivých fází, odpovědné osoby.

## KROK 2: Analýza vnějšího a vnitřního okolí

Samotná práce na strategickém dokumentu začíná důslednou analýzou veškerých faktorů, které se přímo i nepřímo dotýkají a ovlivňují chod města. Cílem je vytvořit informační základnu pro jasnou specifikaci hlavního potenciálu území a určení nedostatků nebo problémů, kterými je území zatíženo.

Analýzy okolí se v případě územního celku zaměřují na dvě oblasti: externí a interní. Na vnější okolí, které ve většině případů samotný úřad nemá možnost přímo ovlivnit, ale které působí na jeho chování. Jedná se o oblast platných legislativních norem, hospodářské úrovně země, sociální politiky státu apod.

Druhou oblastí je vnitřní prostředí organizace. Organizace je svými zdroji limitována při dosahování vytyčených cílů, a proto je třeba racionálně zvážit rozsah a kvalitu vnitřních zdrojů v podobě personálních kapacit, dostatku finančních prostředků, efektivních vnitřních procesů, funkčního informačního systému apod.

Strategické dokumenty municipalit jsou složeny zpravidla ze dvou tradičních analýz: socioekonomické analýzy (profilu území) a SWOT analýzy. Socioekonomická analýza (Profil) je zaměřena především na vývoj a aktuální stav v jednotlivých odvětvích života ve městě. SWOT analýza je výslednou a shrnující zprávou o zjištěných pozitivních a negativních specifikách území snažící se hledat hrozby, které omezují rozvoj města, ale také možnosti a způsoby podporující potenciál města.

Obě tyto analýzy byly použity při tvorbě strategického plánu města.

### Socioekonomická analýza

Základní a klíčovou analýzou pro potřeby tvorby strategického dokumentu je socioekonomická analýza. Socioekonomická analýza je formou situační analýzy, jejímž posláním je předložit informace o vývoji a aktuální situaci ve sledovaném prostředí.

Základním charakterem socioekonomické analýzy je mapování stavu ve **všech aspektech života** na daném území. Smyslem je vytvořit ucelený, přehledný a podrobný koncept výstižně charakterizující ty oblasti života, které jsou pro následný vývoj v území klíčové. Cílem není podat zcela vyčerpávající přehled všech odvětví, ale především jejich cílený výběr s ohledem na důležitost a zohlednit jejich provázanost, závislost.

Při tvorbě socioekonomické analýzy je třeba přistupovat ke sběru informací s rozmyslem. Cílem není zahlcení daty, ale upozornění na hlavní vývojové trendy a vytvořit vhodnou základnu pro následnou formulaci SWOT analýzy, vize a oblastí rozvoje.

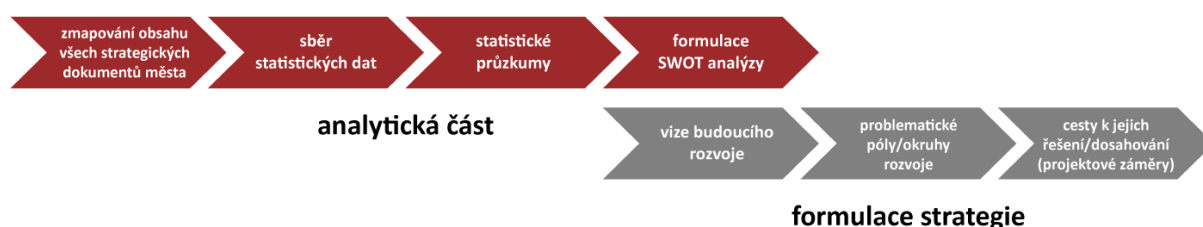
K obvyklým tématům socioekonomické analýzy patří oblasti jako:

- Obyvatelstvo (vývoj počtu obyvatel dle pohlaví, věku, vzdělání, ...)
- Domovní a bytový fond (počet domů a bytů, jejich stáří, členění dle formy vlastnictví, kategorie, počet žádostí o byt, počet nově vystavených bytů, ...)

- **Ekonomika a trh práce** (počet a struktura firem dle typu odvětví, počtu zaměstnanců, typu obchodních společností, dle dodavatelů a odběratelů, počet živnostenských oprávnění, vývoj průměrných mezd, počet ekonomicky aktivních osob, vývoj nezaměstnanosti - dle stupně vzdělání, věku, délky registrace na úřadu práce, ...)
- **Sociální a zdravotní péče** (výčet organizací, jejich zaměření, kapacity, technický stav budov atd.)
- **Vzdělávací instituce** (výčet organizací, studijní obory, kapacity, míra využití kapacit, technický stav budov...)
- **Kultura a volnočasové aktivity** (seznam organizací, předmět jejich činnosti, seznam kulturních akcí, počet a druhy volnočasových organizací, možností pro provozování sportu, kvalita a technický stav sportovišť...)
- **Cestovní ruch** (výčet historických zajímavostí, památek, míra jejich návštěvnosti, struktura turistů a návštěvníků, kvalita a rozsah stravovacích a ubytovacích zařízení, ...)
- **Doprava** (hlavní silniční, železniční tahy, vytíženost jednotlivých typů dopravy, rentabilita, četnost spojů, ...)
- **Technická infrastruktura** (rozsah, úroveň kvality, míra naplněnosti kapacity a názvy provozovatelů, správců a vlastníků vodovodních, kanalizačních sítí, elektrických rozvodů, rozvodů plynu, dalších sítí)
- **Životní prostředí** (odpadové hospodářství, úroveň a druhy tříděného odpadu, kvalita ovzduší, vody, půdy, chráněné krajinné oblasti a prvky, ...)

Přestože to již není tematicky spojené se socioekonomickou analýzou, bývá situační analýza doplněna také o další témata, jako jsou základní informace o území, geografická poloha, historie atd.

**Obrázek:** Soubor analytických kroků k formulaci strategie



Velmi užitečným zdrojem informací pro doplnění významných oblastí života ve městě je realizace **statistických šetření**. Některé oblasti a potažmo subjekty v nich působící totiž nebývají předmětem pravidelného statistického zjišťování, případně nejsou sledovány ukazatele důležité pro sestavení socioekonomické analýzy. Jedná se zpravidla o občany, podnikatelské subjekty a návštěvníky.



## **Průzkumy a šetření**

Územní celky, které nejsou zapojeny do aktivit typu místní Agendy 21 nebo komunitního plánování, zpravidla nedisponují informacemi ohledně spokojenosti obyvatel s životem ve městě, hodnocením podnikatelských příležitostí a podpory podnikání z pohledu vlastníků firem nebo nejsou seznámeni s názory návštěvníků a turistů na kvalitu a rozsah cestovní infrastruktury apod. Proto obvykle dochází v úvodní fázi prací na strategickém plánu k realizaci průzkumu veřejného mínění (ankety).

### **▪ Průzkum spokojenosti občanů**

(určení služeb/lokalit/aktivit, se kterými jsou (ne)spokojeni; do kterých odvětví/lokalit by město mělo investovat; míra bezpečnosti ve městě; kvalita dopravy; počet parkovacích míst; třídění komunálního odpadu; práce městské policie, ...)

### **▪ Průzkum podnikatelského prostředí**

(přehled podnikatelských subjektů v regionu: dle typu obchodních společností, druhu odvětví (OKEČ), počtu zaměstnanců, doby působení na trhu, ročního obrátu; identifikace spokojenosti podnikatelů s prací úřadu, hledání oblastí možné podpory ze strany úřadu pro zlepšení prostředí pro podnikání, ...)

### **▪ Průzkum cestovního ruchu**

(mapování míry návštěvnosti jednotlivých kulturních atrakcí, památek a zajímavostí, věkové složení turistů, bydliště, důvodu návštěvy, spojenosti s kvalitou a dostupností infrastruktury, ...)

V průběhu měsíce března a dubna 2014 byl v souvislosti s tvorbou strategického plánu proveden na území města anonymní průzkum kvality života občanů. Jako nejvhodnější metoda sběru dat bylo zvoleno statistické šetření formou dotazníku.

Občané také měli možnost vyplnit dotazník prostřednictvím webových stránek města nebo jej doručit osobně či zaslat emailem přímo na úřad.

Soubor výsledků socioekonomické analýzy, základních informací o územním celku a jeho regionálním postavení a výsledky průzkumů pak vytváří komplexní přehled o situaci v území.

## **Zdroje informací**

Sběr informací pro vytvoření celistvého pohledu je jednou z nejobtížnějších činností v rámci celé tvorby dokumentu, rozhodně však také časově nejnáročnější aktivitou. Rozsah zjištěných informací je významný pro všechny další aktivity spojené s určením negativních a pozitivních vlivů působících na vývoj území a následně pro hledání možností dalšího rozvoje.

K získávání informací je vhodné využívat osvědčené, časem a zkušeností prověřené zdroje. Důležité je také jejich ověření z více zdrojů.

### **Zdroje informací**

- Český statistický úřad (<http://www.czso.cz/>)
- Vláda ČR (<http://vlada.cz>)
- Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (<http://mpsv.cz>)
- Ministerstvo životního prostředí (<http://mzp.cz>)
- Státní fond životního prostředí (<http://sfzp.cz>)
- Úřady práce v regionech
- Správci/provozovatelé technických a inženýrských sítí (ČEZ, E.on, RWE, vodárenské

- společnosti, místní technické služby, ...)
- Krajské úřady
- Organizace zřízené krajem/obcí (školy, nemocnice, dopravní podniky,...)
- Krajské hygienické stanice
- Krajské inspekce životního prostředí
- Strategické dokumenty vyšších územních celků
- Strategické dokumenty obcí/měst (analýzy, průzkumy, generely, pasporty, ...)
- Statistická a analytická data soukromých firem
- Vnitřní statistická data daného úřadu (sledování vývoje)
- Datová základna v prostředí Geografických informačních systémů (GIS)

### KROK 3: Určení vize a rozvojových pólů

#### Definování vize

Po analytické části tvorby strategického dokumentu přichází další fáze – návrhová. Pro město je zcela klíčovou záležitostí vymezit priority svého rozvoje, aby mohlo efektivně nakládat se svými zdroji. Základem je vytvoření tzv. vize, neboli odrazu budoucnosti, který je pro management města, stejně jako pro všechny skupiny široké veřejnosti, pozitivní, přínosný, motivující a působící jako impulz k dalším aktivitám pro jeho dosažení.

Zformulovaná vize musí být dostatečně jednoduchá, jasná a srozumitelná nejenom představitelům města, ale také všem skupinám veřejnosti. Každý aspekt vize je následně třeba blíže specifikovat do globálních/strategických cílů, které mají konkrétnější formu.

Vize se obvykle formuluje na setkání pracovních skupin nebo Řídící skupiny.

#### Definování rozvojových pólů a cílů

Analýza okolí přispěla k detailnímu poznání prostředí území: k identifikaci negativních a pozitivních stránek jednotlivých odvětví včetně dalších možností rozvoje a faktorů brzdících a ohrožujících tento vývoj. Po vymezení přání o budoucí podobě území nastává prostor pro hledání možností, jak stanovené vize dosáhnout.

Vize mívá obecnější podobu z důvodu zahrnutí všech důležitých prioritních oblastí, proto je třeba ji blíže specifikovat prostřednictvím **strategických cílů**. Cíle mohou specifikovat tendence vývoje jednoho odvětví nebo souboru tematicky blízkých odvětví. Názvy jednotlivých oblastí, které mají být řešeny pro naplnění cílů, jsou označovány jako **hlavní problémové okruhy** (neboli také oblasti rozvoje, kritické oblasti, klíčové oblasti nebo póly rozvoje). Hlavní cíle jsou následně rozčleněny do detailnějších **záměrů** (opatření, rozvojových aktivit).

Definování pólů rozvoje a nižších stupňů v podobě opatření se uplatňuje především v případě strategického plánu (komplexního programu rozvoje). Lze jej však také využít v případě vytváření dokumentu pro uplatňování místní Agendy 21.

**Cíle** jsou obecně pojímány jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo prostřednictvím působení činnosti úřadu. Cíle jsou hlavní podstatou strategií, jsou jejich obsahem.

Jako pomocný nástroj pro formulaci konkrétních cílů se používá **metoda SMART** (Specific/Stimulating, Measurable, Acceptable/Attractive/Achievable, Realistic, Timed):

- **Specifický** - Cíl musí být konkrétní pro danou oblast, srozumitelný.

- **Stimulující** - Cíl musí podněcovat k aktivitě, musí být motivující.
- **Měřitelný** - Cíl musí být měřitelný dle kvalitativních nebo kvantitativních ukazatelů, aby bylo možné monitorovat míru jeho dosažení.
- **Akceptovatelný** - S cílem se musí ztotožnit každý, kdo se bude podílet na jeho naplňování, tzn., že je třeba také zajistit nezbytnou publicitu pro zamýšlené aktivity.
- **Atraktivní** - Cíl musí mít atraktivní, zajímavý náboj, který dokáže dostatečně motivovat.
- **Dosažitelný** - Cíl je třeba formulovat tak, aby jeho naplnění bylo možné, schůdné vzhledem k omezeným zdrojům i jiným působícím faktorům.
- **Realistický** - Vytyčený cíl musí být formulován v reálných podmínkách, organizace jej musí být schopna dosáhnout. Cíle nesmí být formulovány ani příliš snadné a jednoduché, ale také ani jako nedosažitelná přání.
- **Časově omezený** - Každý cíl musí obsahovat termín, do kterého je třeba jej naplnit.

**Strategií** jsou myšleny základní představy o tom, jakou cestou budou vymezené cíle dosaženy. V prostředí strategického dokumentu municipality se s konkrétním pojmem strategie příliš nesetkáváme.

#### **Charakteristika strategie:**

- je jasná a srozumitelná,
- na její tvorbě participovala široká veřejnost,
- je flexibilní,
- je založena na reálném finančním plánu,
- je dynamická, nepřetržitá inovativní,
- je proaktivní,
- má podporu volených zástupců i ostatních vedoucích úřadu.

Grafickou reprezentací strategie je **strategická mapa**. Následující schéma zobrazuje strukturu strategického plánu. Od vize města, přes strategické cíle, opatření až k jednotlivým rozvojovým aktivitám.

| A. Ekonomický rozvoj a vzdělávání                               | B. Kvalita života                                                                         | C. Doprava, infrastruktura a životní prostředí         |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| A.1 Podnikání a zaměstnanost                                    | B.1 Kulturní a společenský život                                                          | C.1 Doprava                                            |
| A.1.1 Podpora zaměstnanosti                                     | B.1.1 Podpora kulturních akcí ve městě                                                    | C.1.1 Dopravní infrastruktura a řešení dopravy v klidu |
| A.1.2 Propagace rozvojových lokalit na území města              | B.2 Sport a volný čas                                                                     | C.1.2 Dopravní obslužnost                              |
| A.1.3 Revitalizace nevyužívaných a zanedbaných objektů a ploch  | B.2.1 Sportovní a volnočasová infrastruktura                                              | C.1.3 Podpora cyklodopravy                             |
| A.2 Vzdělávání a školství ve městě                              | B.2.2 Měkké faktory volnočasových aktivit                                                 | C.1.4 Parkování                                        |
| A.2.1 Infrastruktura pro rozvoj školství                        | B.3 Cestovní ruch                                                                         | C.2 Technická infrastruktura                           |
| A.2.2 Zefektivnění sítě škol ve městě                           | B.3.1 Rozvoj realizačních předpokladů cestovního ruchu                                    | C.2.1 Technické sítě                                   |
| A.2.3 Vzdělávání a prevence ve školách                          | B.3.2 Marketingová podpora cestovního ruchu                                               | C.2.2 Veřejné osvětlení                                |
| A.3 Rozvoj kvalitního a atraktivního prostředí města            | B.4 Sociální služby a zdravotní péče                                                      | C.3 Životní prostředí                                  |
| A.3.1 Regenerace a revitalizace veřejného prostranství ve městě | B.4.1 Komunitní plánování rozvoje sociálních služeb                                       | C.3.1 Podpora regenerace veřejné zeleně                |
| A.3.2 Infrastruktura pro bydlení                                | B.4.2 Infrastruktura pro rozvoj sociálních služeb (stavební práce, vybavenost)            | C.3.2 Podpora vzdělávání, osvěty, naučných stezek      |
| A.3.3 Kvalitní služby místní správy                             | B.4.3 Podpora potřebných sociálních služeb                                                | C.3.3 Odpadové hospodářství                            |
| A.3.4 Vytváření místního partnerství                            | B.4.4 Podpora a rozvoj zdravotní péče                                                     | C.3.4 Snižování energetické náročnosti objektů         |
|                                                                 | B.4.5 Informovanost veřejnosti o poskytování sociálních služeb a souvisejících aktivitách | C.3.5 Protipovodňová ochrana města                     |
|                                                                 | B.4.6 Bezpečnost a snižování negativních sociálních jevů ve městě                         |                                                        |

#### KROK 4: Sběr projektových záměrů pro tvorbu Akčního plánu

Strategické dokumenty jsou založeny na řešení identifikovaných cílů prostřednictvím **konkrétních projektů**. Projekty představují jasný záměr řešení určitého problému (např. vybavení učeben základních škol počítačovou technikou, oprava domu pečovatelské služby, zřízení informačního centra, nebo uskutečnění „dne zdraví“, akce „zasadte si vlastní strom“ apod.).

Tvůrci projektových záměrů mohou být představitelé územního celku, ale také neziskové organizace, podnikatelské subjekty, občané apod. Míra zapojení různých skupin předkladatelů projektů se odvíjí od rozhodnutí zadavatele strategického dokumentu. Pro účely tvorby akčních plánu se primární zájem soustředí na jednotlivé odbory MěÚ, které definují záměry v oblastech své působnosti.

Sběr projektových záměrů by měl být vzhledem k vyšší časové náročnosti vyhlášen spolu se zahájením sběru statistických dat pro tvorbu profilu. Dle logiky by se měly projektové záměry vytvářet až po vytvoření SWOT analýzy a definování cílů dalšího rozvoje. Jelikož jsou však ve většině případů tvůrci SWOT analýzy a cílů dokumentu dobře obeznámeni se situací v projednávaných oblastech, mají často již také konkrétní představu řešení nalezených slabín a hrozeb. V praxi je proto zahájení sběru projektových záměrů spuštěno raději s časovým předstihem pro vytvoření dostatečné časové kapacity na formulaci konkrétních představ řešení

problémů nebo podpory priorit.

Projektové záměry jsou zaznamenány do strukturovaného formuláře (viz. příloha), jenž obsahuje důležitá fakta, která pomáhají v třídění myšlenek a důkladném zformulování celého záměru a zároveň představují základní zdroj informací pro tvorbu následného **Akčního plánu**.

Obsah formuláře projektových záměrů:

- **Název projektu**

Název projektu by měl stručně vyjadřovat hlavní myšlenku projektu nebo specifické označení dané akce.

- **Cíl projektu**

Cílem projektu je vymezení účelu, který má projekt splnit.

- **Popis obsahu projektu**

Vymezení aktivit směřujících k dosažení cíle, stručné zdůvodnění nutnosti realizace projektu.

- **Celkové náklady na realizaci**

Odhadovaná výše celkových nákladů na realizaci projektu.

- **Zdroj financování**

*pojetí I.:* identifikace zdroje financování v podobě vlastních finančních prostředků z rozpočtu, fondů, úvěrů, půjček.

*pojetí II.:* název operačního programu, opatření, ze kterého by projekt mohl být financován.

- **Předpokládaný termín zahájení/ukončení**

Časové období trvání projektu. Pokud by byl projekt financován z prostředků strukturálních fondů EU, může být období realizace projektu přímo dáno pravidly operačního programu.

- **Stav projektové dokumentace**

Především v případě investičních projektů je třeba mít před samotným spuštěním realizace projektu nebo podáním projektové žádosti do výzev pro daný operační program zpracované určité technické podklady (např. územní rozhodnutí, projektová dokumentace, stavební povolení apod.).

- **Odpovědný útvar/osoba**

Odpovědnost za realizaci každého projektového záměru by měla spadat nejlépe do konkrétní pracovní pozice, popř. odboru.

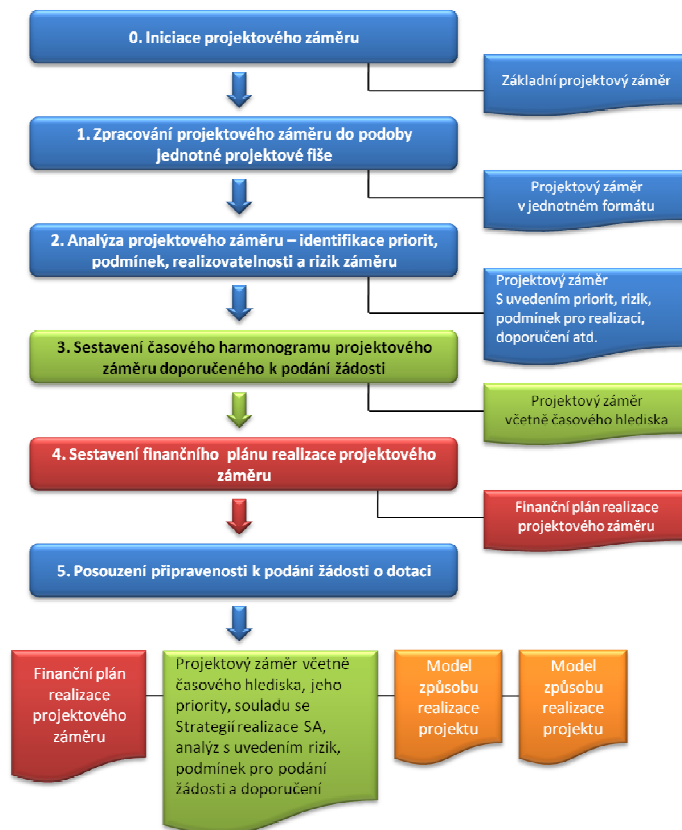
- **Vazby na vyšší strategické dokumenty**

Jednou z charakteristik strategického plánování je soulad vytvářeného dokumentu se strategickými dokumenty vyšších územních celků. Obvykle se jedná o důležitý fakt pro projekty usilující o podporu ze strukturálních fondů, kde souladem s prioritami dokumentu kraje může projekt obdržet bodové zvýhodnění.

Obsah formuláře se odvíjí od požadavků tvůrců strategického dokumentu, kteří vytvářejí závaznou strukturu pro všechny předkladatele projektu. Uvedené informace představují nejdůležitější okruhy, které však mohou být libovolně doplněny nebo vypuštěny.

## Vyhodnocení projektových záměrů

Vyhodnocení projektových záměrů sestává z několika navazujících a současně vzájemně provázaných fází, kdy většina projektů projde všemi fázemi, další pak pouze některými vybranými dle charakteru a stavu připravenosti projektového záměru.



Hlavním výstupem návrhové části procesu tvorby strategického dokumentu je sestavení Akčního plánu. **Akční plán** představuje taktický dokument, který demonstruje možnosti řešení vymezených cílů prostřednictvím konkrétních kroků v podobě projektových záměrů. Akční plán je dokument strukturovaný do jednotlivých pólů rozvoje, přičemž každý z nich obsahuje vlastní cíl, který je rozčleněn do několika podrobnějších dlouhodobých záměrů, jež mají být naplněny prostřednictvím jednotlivých opatření.

Akční plán je soubor konkrétních projektových záměrů, jejichž prostřednictvím chce město podpořit svůj potenciál, odstranit nebo minimalizovat faktory ohrožující jeho rozvoj. Podle rozsahu projektových záměrů může akční plán obsahovat buď pouze výčet projektových záměrů pro dané opatření, nebo uvedení všech detailních informací dle formuláře projektového záměru.

## KROK 5: Tvorba rozpočtového výhledu / finančního rámce strategie

Vytvořené strategie nemohou být implementovány bez reálně nastaveného finančního rámce, který zahrnuje veškeré preferované aktivity související s naplněním učených priorit. Do jaké míry nebo jak rychle bude požadovaný proces realizován, je především určováno objemem volných finančních prostředků, s nimiž územní samospráva disponuje.

Účelné a efektivní nakládání s veřejnými finančními prostředky je nezbytným předpokladem pro podporu co největšího počtu projektových záměrů. Jako vhodný nástroj finančního plánování se jeví **rozpočtový výhled**.

Výhled mapuje tok příjmů, výdajů a financování v několikaletém budoucím období tak, aby municipalita na základě každoročně opakujících se příjmů a výdajů mohla stanovit:

- objem volných finančních prostředků na krytí investic,
- maximálně možný rozsah cizích zdrojů (úvěry, půjčky), jež nezpůsobí neúměrné zatížení rozpočtu,
- vývoj likvidity,
- vývoj zadluženosti,
- úroveň ekonomického zdraví obce.

Rozpočtový výhled by měl vycházet z mapování vývoje jednotlivých položek a paragrafů a rozpočtu v minulém období a z hodnocení naplňování aktuálního platného rozpočtu. Dle vývoje časových řad by mělo dojít k predikci budoucího vývoje při zvážení vývoje cen, makroekonomických ukazatelů, legislativních norem apod.

Přínosem sestaveného rozpočtového výhledu v podrobnosti rozpočtu je:

- snadná a rychlá orientace zastupitelů při rozhodování o investičních záměrech,
- přehled o zadluženosti územního samosprávného celku a případné regulaci dluhu,
- snadné vytváření podkladů pro bankovní sektor při žádosti o úvěr a pro instituce, u nichž žádá územní samosprávný celek o dotace.

Význam rozpočtového výhledu není v mnoha městech a obcích správně pochopen, dokonce bývá často bagatelizován. Orgány řady měst a obcí, zejména zastupitelstva, si neuvědomují, že má-li obec rozpočtový výhled sestaven, usnadňuje jí nejen každoroční zpracování rozpočtu na běžný rok, ale především zkvalitňuje její celkovou ekonomiku.

Rozpočtový výhled sice nemůže zcela jednoznačně zabránit předlužení obce, ale je-li sestaven dostatečně podrobně, signalizuje alespoň neúměrné a nežádoucí čerpání finančních prostředků. Je-li odpovědně vypracován v žádoucí šíři, uspoří v budoucích obdobích čas především při pořizování ročního rozpočtu a tedy i finanční prostředky. I kdyby zákon vypracování rozpočtového výhledu jako střednědobého plánu neukládal, měly by všechny orgány, které jsou pověřeny řízením hospodaření subjektů veřejné samosprávy, vycházet při své činnosti z tohoto dokumentu, chtějí-li zamezit zbytečnému a nadměrnému zadlužování.

*Ukázka: Sestavený výhled města Ústí nad Orlicí – neinvestiční varianta (v tis. Kč)*

| ř. | Údaje (tis. Kč)                                         | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
|----|---------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1  | Daňové příjmy                                           | 169 738        | 170 728        | 173 478        | 176 444        | 179 680        |
| 2  | DPFO ze závislé činnosti                                | 35 427         | 36 858         | 37 595         | 38 403         | 39 268         |
| 3  | DPFO OSVČ                                               | 1 800          | 2 614          | 2 640          | 2 667          | 2 693          |
| 4  | DPFO vybíraná srážkou                                   | 3 160          | 3 160          | 3 192          | 3 224          | 3 264          |
| 5  | DP právnických osob                                     | 29 047         | 29 703         | 30 297         | 30 903         | 31 598         |
| 6  | DP právnických osob za obce                             | 1 000          | 1 000          | 1 000          | 1 000          | 1 000          |
| 7  | Daň z přidané hodnoty                                   | 66 198         | 64 113         | 65 299         | 66 605         | 68 037         |
| 8  | Poplatky                                                | 8 516          | 8 598          | 8 681          | 8 777          | 8 861          |
| 9  | Správní poplatky                                        | 5 138          | 5 177          | 5 216          | 5 255          | 5 294          |
| 10 | Daň z nemovitostí a z majetku                           | 8 543          | 8 585          | 8 628          | 8 671          | 8 715          |
| 11 | Ostatní daňové příjmy                                   | 10 910         | 10 920         | 10 930         | 10 940         | 10 950         |
| 12 | Nedaňové příjmy celkem                                  | 17 370         | 17 274         | 17 179         | 17 085         | 16 992         |
| 13 | Příjmy z poskytl. služeb a výrobků, zboží               | 2 953          | 2 983          | 3 014          | 3 045          | 3 077          |
| 14 | Příjmy z pronájmu                                       | 2 892          | 2 922          | 2 952          | 2 983          | 3 013          |
| 15 | Výnosy z finančního majetku                             | 3 683          | 3 483          | 3 283          | 3 083          | 2 883          |
| 16 | Odvody přebytků org.s přím.vztahem, příj.sankční platby | 4 963          | 5 001          | 5 040          | 5 080          | 5 119          |
| 17 | Příjmy z prodeje nekapitál.maj. a ost.ned.př.           | 980            | 985            | 990            | 995            | 1 000          |
| 18 | Přijaté splátky půjček                                  | 1 900          | 1 900          | 1 900          | 1 900          | 1 900          |
| 19 | Daňové a nedaňové příjmy                                | 187 108        | 188 002        | 190 657        | 193 530        | 196 672        |
| 20 | Neinvestiční dotace (transfery)                         | 19 263         | 19 455         | 19 650         | 19 846         | 20 045         |
| 21 | Převody z vlastních fondů (HČ)                          | 7 500          | 7 550          | 7 600          | 7 650          | 7 700          |
| 22 | <b>BĚŽNÉ PŘÍJMY</b>                                     | <b>213 870</b> | <b>215 007</b> | <b>217 907</b> | <b>221 026</b> | <b>224 417</b> |
| 23 | Prodej inv. majetku, akcií a majetkových práv           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 24 | Investiční dotace (transfery)                           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 25 | <b>PŘÍJMY CELKEM</b>                                    | <b>213 870</b> | <b>215 007</b> | <b>217 907</b> | <b>221 026</b> | <b>224 417</b> |
| 26 | Platy zaměstnanců vč.odvodů                             | 45 957         | 46 428         | 47 133         | 48 059         | 49 005         |
| 27 | Nákupy DHM, materiálu, ostatní                          | 2 890          | 2 931          | 2 972          | 3 014          | 3 056          |
| 28 | Úroky, leasing a ostatní finanční výdaje                | 2 900          | 2 900          | 2 900          | 2 900          | 2 900          |
| 29 | Nákup energií                                           | 3 058          | 3 107          | 3 169          | 3 232          | 3 297          |
| 30 | Nákup služeb                                            | 56 987         | 57 535         | 58 089         | 58 648         | 59 212         |
| 31 | Opravy a udržování                                      | 7 550          | 7 614          | 7 679          | 7 744          | 7 810          |
| 32 | Ostatní nákupy, příspěvky, náhrady a věcné dary         | 1 714          | 1 738          | 1 763          | 1 787          | 1 812          |
| 33 | Neinv.transfery podnikatel.sub. a nezisk.org.           | 18 094         | 18 234         | 18 374         | 18 516         | 18 658         |
| 34 | Neinvestiční příspěvky PO                               | 41 092         | 41 297         | 41 504         | 41 711         | 41 920         |
| 35 | Neinvestiční příspěvky ostatním rozpočtům               | 2 452          | 2 465          | 2 478          | 2 491          | 2 504          |
| 36 | Neinvestiční transfery obyvatelstvu                     | 260            | 272            | 284            | 296            | 308            |
| 37 | Ostatní neinvestiční výdaje a transfery                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 38 | <b>BĚŽNÉ VÝDAJE</b>                                     | <b>182 955</b> | <b>184 520</b> | <b>186 343</b> | <b>188 398</b> | <b>190 482</b> |
| 39 | Kapitálové výdaje                                       | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 40 | <b>VÝDAJE CELKEM</b>                                    | <b>182 955</b> | <b>184 520</b> | <b>186 343</b> | <b>188 398</b> | <b>190 482</b> |
| 41 | SALDO v rozpočtové skladbě (bez financování)            | 30 916         | 30 487         | 31 564         | 32 628         | 33 935         |
| 42 | Uhrazené splátky jistin a dluhopisů                     | 10 050         | 10 050         | 10 050         | 10 050         | 10 050         |
| 43 | Přijaté půjčky                                          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 44 | Změna stavu na bankovních účtech                        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 45 | Řízení likvidity                                        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 46 | <b>FINANCOVÁNÍ</b>                                      | <b>-10 050</b> | <b>-10 050</b> | <b>-10 050</b> | <b>-10 050</b> | <b>-10 050</b> |
| 47 | PŘÍJMY všechny                                          | 213 870        | 215 007        | 217 907        | 221 026        | 224 417        |
| 48 | VÝDAJE všechny                                          | 193 005        | 194 570        | 196 393        | 198 448        | 200 532        |
| 49 | <b>SALDO úplné</b>                                      | <b>20 866</b>  | <b>20 437</b>  | <b>21 514</b>  | <b>22 578</b>  | <b>23 885</b>  |
| 50 | Provozní přebytek                                       | 30 916         | 30 487         | 31 564         | 32 628         | 33 935         |
| 51 | Rozdíl provozního přebytku a spl. jistiny               | 20 866         | 20 437         | 21 514         | 22 578         | 23 885         |
| 52 | <b>Index provozních úspor</b>                           | <b>14,46</b>   | <b>14,18</b>   | <b>14,48</b>   | <b>14,76</b>   | <b>15,12</b>   |
| 53 | Dluhová základna                                        | 213 870        | 215 007        | 217 907        | 221 026        | 224 417        |
| 54 | Dluhová služba                                          | 11 350         | 11 350         | 11 350         | 11 350         | 11 350         |
| 55 | Dluhová služba / dluhová základna (v %)                 | 5,31           | 5,28           | 5,21           | 5,14           | 5,06           |



## KROK 6: Implementace strategického plánu

Sestavením strategického dokumentu došlo k vytvoření dokumentu nastiňující budoucí požadovaný směr vývoje území. Naplnění této myšlenky spočívá v uvedení záměru do praxe v podobě implementace strategického plánu.

Častým problémem strategických dokumentů bývá ukončení procesu strategického řízení ve fázi sestavení seznamu projektových záměrů. Při implementaci strategického plánu je proto třeba vhodně delegovat úkoly na konkrétní osoby s konkrétním rozsahem pravomocí a odpovědnosti včetně termínů jejich plnění.

## KROK 7: Publicita a komunikace s veřejností

Zajištění informování veřejnosti o vytvoření, ale i o záměru a realizaci samotného procesu tvorby strategického dokumentu bývá často opomíjenou činností. Činnost veřejné správy směřuje k vytváření vhodných podmínek pro plnohodnotný a příjemný život všech skupin obyvatel. Strategický dokument představuje důležitý pozitivní krok vedení města k racionálnímu, odpovědnému a komplexnímu přístupu revitalizace a rekonstrukce městského prostředí spolu se zvyšováním kvality a dostupnosti veřejných služeb obyvatelstvu. Proces a výstup tvorby strategického plánu významně ovlivňuje každodenní život veškerých skupin obyvatel ve městě, a proto by také veřejnost měla být informována o záměru města vytvořit strategický plán, o postupu jeho tvorby spolu s uvedením hlavních priorit v podobě konkrétních projektů.

Veřejnost by však neměla plnit pouze pasivní funkci příjemce výsledků rozhodnutí územní samosprávy, ale také by sama měla aktivně participovat na tvorbě i realizaci strategického dokumentu. Odborníci jasně ukazují na skutečnost, že spoluúčast na vytváření a formulaci následných úkolů jejich samotnými realizátory působí jako nejvhodnější motivující prvek. Informovaná veřejnost je následně více nakloněna realizaci zamýšlených změn a také se lépe ztotožňuje s plánovanými záměry.

Komunikace municipality s veřejností může nabývat různých podob:

- tiskové články, konference,
- webová fóra, diskuse,
- televizní a rozhlasové vysílání,
- městské tiskoviny,
- výroční zprávy,
- veřejná projednání,
- veřejná slyšení,
- ankety a průzkumy,
- krátké zprávy prostřednictvím SMS.

Komunikace s veřejností je jednou z nejdůležitějších priorit Evropské unie. Unie prosazuje tento princip aktivně do svých politik. Jedná se o tzv. **princip partnerství**. Princip partnerství obecně vyjadřuje podporu účasti široké veřejnosti na práci veřejné správy. Tento princip je velice důležitý právě i při tvorbě strategických dokumentů. Veřejnost by tak měla být jednak dotazována, jaké jsou její potřeby, přání a priority (např. prostřednictvím anket a průzkumů) a také by měla mít možnost předložit vlastní návrhy řešení pocítovaných nedostatků (např.

předložením vlastního projektového záměru).

Názory veřejnosti jsou důležitým podkladem pro získání informací o představách občanů o dalším směřování vývoje území, zároveň ale také slouží jako nové úhly pohledu a inspirace pro postupy řešení problémových okruhů.

### **KROK 8: Monitoring, evaluace, aktualizace**

Aby stanovené cíle mohly být dosaženy v požadovaném termínu, je třeba průběžně kontrolovat vývoj vytvořeného plánu, vyhodnocovat jednotlivé fáze postupu, flexibilně reagovat na průběžně vznikající vnější i vnitřní změny, které by mohly ohrozit nebo naopak více podpořit realizaci strategie.

Pro monitoring vývoje naplňování strategie je třeba zavést monitorovací ukazatele, a to již při vytváření Akčního plánu. Monitorovací ukazatele mohou být kvantitativního i kvalitativního charakteru (např. % podíl, počet).

Z organizačního hlediska by měla i po schválení plánu zastupitelstvem pravidelně zasedat řídicí skupina, která by jednak sledovala a hodnotila dosavadní vývoj realizace, ale také měla pravomoc strategii aktualizovat.

Významné změny prostředí anebo zrealizování většiny plánovaných projektových záměrů by měly být impulzem pro úpravu strategie – aktualizace.

## **4. Popis procesů ve vazbě na strategické plánování**

Tato část se zaměřuje na představení procesního řízení a jeho základní východiska. Jde o konkrétní zapojení zaměstnanců MěÚ v rámci procesu přípravy, realizace, monitoringu a evaluace strategického plánu. Součástí je i kompetenční model pro potřeby identifikace klíčových aktérů pro oblast strategického řízení a plánování.

Tato část tedy specifikuje konkrétní postupy, úkoly, odpovědnosti, role a termíny pracovníků úřadu při implementaci vytvořeného strategického plánu.

Filozofie procesního přístupu vychází z předpokladu, že základním objektem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces, který je uskutečňován u konkrétního subjektu a má jednoznačně stanovenou odpovědnou osobu. Úkolem každého procesu je pak poskytnout potřebný výstup definovanému subjektu. Tyto výstupy jsou vytvářeny v rámci procesu s ohledem na definované požadavky, stanovená pravidla a omezení. Proces vyžaduje vstupy a využívá zdroje pro proces přidělené. Takto pojaté řízení nám umožňuje reagovat na změněné požadavky subjektu.

Základním objektem zkoumání a aplikování procesního řízení je při procesním přístupu „proces“. Proces tedy chápeme jako primární stavební prvek procesního přístupu. Základním předpokladem pro správné chápání procesu je jeho přesné vymezení.

**Proces je tedy soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého uživatele. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadáni) a výstup pracovní výsledek činnosti.**

Dosavadní organizační struktury jsou ve své většině založeny na funkční dělbě práce (specializace referentů, techniků, ekonomů, personalistů, apod.). Realizace řady aktivit probíhá napříč těmito strukturami (odbory), přes jejich hranice. Tradiční organizační struktury preferují řízení příslušných odborných činností a hierarchické uspořádání a předávání dispozic (příkazů, instrukcí) „shora dolů“. Jejich slabinou bývá kooperace pracovníků (odborů) na stejné hierarchické úrovni.

V následujících kapitolách bude popsán **implementační proces na MěÚ včetně kompetenčního modelu**.

#### 4.1. VÝCHOZÍ TEZE

Zpracováním strategického plánu začíná proces, který by měl vést k naplnění vize a stanovených specifických cílů v jednotlivých klíčových oblastech rozvoje. Tak jako probíhal proces tvorby ve spolupráci s řadou odborníků a zástupců organizací a institucí, vč. zapojení široké veřejnosti, je třeba postupovat i při realizaci strategického plánu.

Vytvořením strategického plánu se naplní princip programování, který je vyžadován při využívání dotací z veřejných rozpočtů (převzato z regionální politiky EU).

Tento princip zdůrazňuje zejména integrovaný (víceoborový) přístup k rozvoji města. Proces postupného uskutečňování návrhů strategického plánu se nazývá „**implementace**“.

Implementace je složitým procesem, jehož funkčnost je závislá na:

- politické vůli a vstřícnosti představitelů samosprávy k potřebám města,
- kvalitě systému přípravy a realizace projektů (pravidel),
- organizační struktuře úřadu a kvalitě organizační jednotky (odboru či zřízené organizaci),
- komunikaci, osvětě a propagaci,
- kontrolním mechanismu,
- zpětné vazbě,
- dalších specifických aspektech.

Přijetím strategického plánu se zastupitelé zavazují k realizaci dílčích rozvojových aktivit nastavených v tomto plánu, které jsou následně realizovány prostřednictvím konkrétních projektů v rámci Akčního plánu.

Implementace strategického plánu by měla maximálně využívat existující organizační struktury a institucionálního rámce na úrovni veřejné správy. Pokud má být strategický plán správně implementován, měla by být na úrovni města zachována role garanta strategie a role Řídící skupiny, která by celý proces strategického plánování na městě zastřešovala. Úspěšná realizace aktivit a projektů vždy vyžaduje značné finanční prostředky, které pro ně musí být získány a správně alokovány (včetně časového určení). Stanovení garanta odpovědného za celkovou realizaci aktivity, zejména za dodržení jejího obsahu, případných termínů realizace a finančního rámce, je jedním z klíčových předpokladů úspěšnosti realizace strategického plánu.

Na úrovni jednotlivých projektových záměrů je pak stanoven garant akce (projektu) - obvykle vedoucí dotčeného odboru (na kartě projektového záměru je garant uveden jako kontaktní osoba). V průběhu realizace projektového záměru může být garantem akce určena i jiná osoba.

Garant realizace aktivity (projektu) by měl vyhovovat následujícím hlediskům:

- zná výsledky, kterých se má aktivitou dosáhnout,
- přijímá odpovědnost za danou aktivitu a její výsledky,
- zná časový horizont, do kterého se má aktivita dokončit,
- prokazuje svou angažovanost pro dosažení očekávaných výsledků.

## 4.2. INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

Pojem implementace je pro účely strategického plánu používán pro souhrnné označení celého procesu přípravy, realizace a monitorování. Implementační struktura strategického plánu logicky navazuje ve svých principech na strukturu založenou ve fázi jeho zpracování.

**MěÚ Ústí nad Orlicí je odpovědný za přípravu, zpracování a realizaci SPRM. V souladu se svou odpovědností a svými kompetencemi vytváří řídicí strukturu, jejíž jednotlivé články zabezpečují splnění vize a strategických cílů obsažených ve strategii.**

Řídicí struktura nastavená v přípravné fázi odpovídá reálné situaci na úrovni řízení procesů spojených v implementaci strategie v podmínkách úřadu. Na základě navržené implementační struktury dochází v každé fázi k přesnému vymezení kompetencí a odpovědnosti osob zapojených do systému přípravy a realizace. Jasně vymezená struktura řízení procesů je základem pro správnou realizaci dílčích aktivit v podmínkách města.

Implementace Strategického plánu by měla maximálně využívat existující organizační struktury a institucionálního rámce. Není nutné a ani vhodné zakládat orgány či instituce nové, sloužící pouze tomuto účelu. Funkci **implementační skupiny** by tak v rámci města měla plnit již fungující **Řídicí skupina** pro zpracování strategického plánu. Ta je složena ze zástupců města, kteří se podíleli na zpracování strategie. Členství je založeno na principu dobrovolnosti. O personálním obsazení rozhoduje Rada města. Řídicí skupina se bude v implementační části scházet dle potřeby. Rozhodování o svolání zasedání je ponechána předsedovi komise.

**Řídicí skupina** bude zastávat úlohu řídicí jednotky s následující odpovědností:

- řídit svoji činnost podle zpracovaného strategického plánu.
- seznamovat se s evaluačními zprávami
- dle potřeby zpracovávat (upravovat) plány realizace strategického plánu dle strategických cílů a rozvojových aktivit
- vyhlašovat výzvy k předkládání projektových záměrů do akčních plánů
- zpracovat pravidla pro práci s náměty na rozvojové projekty a již připravenými projekty
- komunikovat s rozhodujícími partnery, kteří se zapojují do rozvoje města (organizace, orgány státní správy)
- koordinovat rozvojový proces.

Za plnění vize a strategických cílů odpovídá starosta a místostarostové, tzv. „**garanti opatření**“.

Výkonnou jednotku tvoří „**garant strategie**“, kterým je **Odbor rozvoje města**. Garant strategie je zodpovědný za iniciaci a informování o plnění aktivit v jednotlivých klíčových oblastech a dílčí úkoly spojené s plánováním projektů, vyhodnocováním a monitoringem. Garant strategie může

využít při plnění těchto úkolů **další pracovníky úřadu**, či spolupracovat s kompetentními osobami z řad organizací a institucí zapojených do realizace aktivit.

U akcí k realizaci strategického plánu se bude postupovat principem liniového řízení pod koordinací garanta strategie. Odpovědným za realizaci konkrétní akce (projektu) uvedené v akčním plánu je pak příslušný „**garant akce**“.

#### 4.3. KOMPETENČNÍ MODEL

Navrhovaný implementační model vymezuje závazný postup přípravy a realizace strategie a dílčích aktivit a věcnou příslušnost naplňování cílů v průběhu celého cyklu realizace strategie.

Monitoring je nezbytný pro sledování plnění stanovených cílů, aktualizaci dokumentu a hodnocení dopadů strategického plánu na kvalitu života ve městě. Je to také nástroj komunikace s občany a zapojenými stakeholdery, nástroj udržení a prohloubení zájmu o rozvoj města. Monitoring vyžaduje sběr a shromáždění dat (v některých případech průzkumy, šetření), zpracování výsledků a jejich interpretaci. Výsledky monitoringu budou prezentovány zastupitelstvu, popř. veřejnosti.

Pro zvýšení účinnosti a kvality implementace je nutné dodržet následující systémové kroky:

1. Po schválení strategie zastupitelstvem vymezit jednoznačně věcnou příslušnost odborů (již stanoveno akčním plánem) a oddělení za naplňování dlouhodobých cílů v rámci každé z tematických oblastí.
2. U jednotlivých aktivit posílit roli a kompetenci zodpovědných manažerů, kteří budou jmenováni na základě doporučení příslušného útvaru MěÚ a rozhodnutí rady /zastupitelstva o schválení realizace konkrétního záměru. Je účelné jmenovat zodpovědného manažera, nebo vytvořit dočasný pracovní tým. Zodpovědný manažer je klíčovou osobou, která bude řídit s plnou odpovědností přípravné a realizační práce na projektu, řídit projektový tým a zajišťovat poskytování informací a podávání zpráv. Funkcí zodpovědného projektového manažera může být pověřen odborný pracovník města, nejčastěji připadá v úvahu pracovník příslušného odborného útvaru, ale může jím být i externí odborník, např. zřízené organizace.

Město Ústí n. Orlicí vystupuje jako iniciátor většiny aktivit obsažených ve strategii. Jednotlivé činnosti v přípravné fázi jsou delegovány na **odbor rozvoje města** (ORM). ORM zajišťuje správné nastavení procesů v přípravné a realizační fázi. Součástí náplně ORM je také participace na získávání finančních prostředků z fondů Evropské unie.

**ORM** bude v implementační fázi plnit následující funkce:

- evaluace jednotlivých rozvojových aktivit na základě podkladů získaných od dotčených odborů a partnerů
- delegování konkrétních aktivit na příslušné odbory, které mají blíže k realizaci konkrétní aktivity
- aktualizace strategie a akčního plánu
- ve spolupráci s odborem finančním kontrolovat pokrytí nároků záměrů na rozpočet města
- předkládání zpráv voleným orgánům o postupu realizace strategie a akčního plánu.

## PROCESNÍ ZAJIŠTĚNÍ NA ÚROVNI MĚSTA

| Kroky                                                         | Činnost                                                                           | Kdo                                                             | Četnost<br>(minimální)                             | Výstupy                                                                   |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kontrola                                                   | průběžná kontrola                                                                 | ORM ve spolupráci s ostatními odbory                            | pololetně                                          | informace o průběhu realizace pro ŘS, vedení města a realizátory projektů |
|                                                               | jednorázová kontrola                                                              | RM                                                              | jednou ročně                                       | zpráva pro RM a ZM o realizaci strategie                                  |
| 2. Evidence nových návrhů a připomínek ke strategii           | shromažďování podkladů od odborů, organizací a občanů                             | ORM                                                             | průběžně                                           | aktualizace zásobníku projektových námětů                                 |
| 3. Příprava aktualizace cílů a směrů strategického plánu      | příprava nových cílů a směrů na základě kontroly a evidence navrhovaných změn     | ORM                                                             | dle potřeby (jinak přibližně jednou za 3 – 4 roky) | návrhy pro Řídicí skupinu (Radu)                                          |
| 4. Zpracování aktualizované verze strategického plánu rozvoje | příprava a projednání návrhu aktualizovaného strategického plánu v Řídicí skupině | ORM ve spolupráci s ostatními odbory                            | dle potřeby (jinak přibližně jednou za 3 – 4 roky) | návrh aktualizované strategie pro jednání v RM a ZM                       |
| 5. Aktualizace strategického plánu rozvoje                    | zpracování materiálu pro jednání zastupitelstva                                   | starosta, resp. zástupce starosty (podklady ORM)                | dle potřeby (jinak přibližně jednou za 3 – 4 roky) | aktualizovaná strategie projednaná v RM a ZM                              |
| 6. Tvorba záměrů dle rozvojových aktivit                      | konkrétní rozpracování schválené aktualizované strategie                          | ORM, ostatní odbory                                             | průběžně dle tvorby akčních plánů                  | připravené projekty                                                       |
| 7. Realizace aktivit                                          | řízení procesu realizace projektů                                                 | dotčené odbory                                                  | průběžně dle termínů projektů                      | realizované a rozpracované projekty                                       |
| 8. Zjištění stavu a vyhodnocení                               | průběžná kontrola                                                                 | ORM ve spolupráci s odbory a zodpovědnými projektovými manažery | ročně/ ad hoc                                      | podkladový materiál pro kontrolní zprávu (dále viz krok 1)                |

## VYHODNOCOVÁNÍ A PRŮBĚŽNÁ AKTUALIZACE

Rozvojové aktivity strategie města budou vyhodnocovány v roční periodě v souladu s vyhodnocením a aktualizací akčního plánu. Výsledky monitoringu budou předkládány Řídící skupině, radě a zastupitelstvu (odpovídá ORM). Interpretaci a vyhodnocení dat je třeba zajistit pro město, popř. také pro spolupracující organizace a veřejnost. Vyhodnocení a porovnání ukazatelů bude vypovídat o celkovém vývoji města a plnění strategického plánu.

Na základě vyhodnocování bude prováděna aktualizace strategie, a to přibližně jednou za tři až čtyři roky. Pokud se vnější podmínky změní natolik, že bude třeba provést aktualizaci dříve než za čtyři roky, pak by podnět k ní měla vznést Řídící skupina na základě doporučení ORM.

### Proces evaluace strategie rozvoje/akčního plánu

| Proces                                                              | Proces evaluace strategie rozvoje (akčního plánu)                                                                      | Garant procesu                   | Vedoucí ORM                                             |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Požadavky/cíle (smysl) procesu                                      | Kritéria efektivity procesu                                                                                            |                                  | Monitorování                                            |
| Vyhodnotit plnění cílů a aktivit stanovených v koncepčním dokumentu | Strategické řízení a plánování s důrazem na dlouhodobě udržitelný rozvoj, udržení výkonových ukazatelů                 |                                  | Průběh plnění stanovených indikátorů, aktualizace údajů |
| Vstupy                                                              | Základní kroky průběhu procesu                                                                                         | Zodpovídá/spolupůsobí            | Výstupy                                                 |
| Strategie rozvoje a akční plán                                      | Vypracování výzvy k aktualizaci údajů (informací o postupu a plnění) o projektových záměrech zařazených v akčním plánu | ORM                              | Výzva rozeslaná dotčeným odborům a organizacím          |
| Podklady pro aktualizaci dat                                        | Vyhledání, shromáždění dat o aktuálním stavu záměrů, finančním plnění, harmonogramu, realizaci, stavu indikátorů.      | ORM /dotčené odbory a organizace | Aktualizovaná data                                      |
| Aktualizovaná data                                                  | Ověření relevantnosti a komplexnosti vložených dat.                                                                    | ORM                              | Požadavky na doplnění/korekce                           |
| Požadavky na doplnění/korekce                                       | Úprava a doplnění chybějících dat.                                                                                     | ORM /dotčené odbory a organizace | Podklady k vyhodnocení                                  |
| Podklady k vyhodnocení                                              | Srovnání vývoje plnění stanovených indikátorů (sledování míry naplnění ve vazbě na harmonogram)                        | ORM                              | Statistika plnění plánu                                 |
| Podklady k vyhodnocení                                              | Export evaluačních reportů (zprávy o plnění akčního plánu)                                                             | ORM                              | Zpráva o plnění plánu                                   |
| Zpráva o plnění plánu                                               | Příprava hodnotícího shrnutí, návrh doporučení (nápravných opatření)                                                   | ORM                              | Materiál do volených orgánů                             |
| Rozhodnutí volených orgánů (Řídící skupiny)                         | Realizace plánu beze změn / Realizace nápravných opatření                                                              | ORM /dotčené odbory a organizace | Stávající podoba plánu / aktualizace plánu              |

## Proces aktualizace akčního plánu

| Proces                                                                                                                     | Proces tvorby akčního plánu                                                                                                       |                                                | Garant procesu                                                                      | Vedoucí ORM |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Požadavky/cíle (smysl) procesu                                                                                             | Kritéria efektivity procesu                                                                                                       |                                                | Monitorování                                                                        |             |
| Sestavení přehledu a popisu záměrů, které naplňují cíle a rozvojové aktivit stanovené ve strategickém plánu rozvoje města. | Podklad pro strategické řízení města s ohledem na priority a efektivnost vynakládaných prostředků z rozpočtu města                |                                                | Vazba na proces evaluace strategie rozvoje (akčního plánu)                          |             |
| Vstupy                                                                                                                     | Základní kroky průběhu procesu                                                                                                    | Zodpovídá/spolupůsobí                          | Výstupy                                                                             |             |
| Plán investičních akcí<br>Návrh rozpočtu                                                                                   | Vypracování podkladů pro jednotlivé odbory k rozpracování svých záměrů do podoby jednotného formuláře (Karty projektového záměru) | ORM                                            | Výzva rozeslaná dotčeným odborům a organizacím                                      |             |
| Výzva rozeslaná dotčeným odborům a organizacím                                                                             | Shromáždění údajů o záměrech, finanční náročnosti v realizační i provozní fázi, harmonogramu, aktuálním stavu připravenosti.      | ORM /dotčené odbory a organizace               | Podklady pro tvorbu akčního plánu                                                   |             |
| Podklady pro tvorbu akčního plánu                                                                                          | Ověření relevantnosti záměrů (strategický význam, komplexnost informací).                                                         | ORM                                            | Koncept akčního plánu<br>Požadavky na doplnění/korekce                              |             |
| Koncept akčního plánu                                                                                                      | Projednání s dotčenými radními odpovědnými za dané oblasti                                                                        | ORM / radní                                    | Projednaný koncept akčního plánu                                                    |             |
| Projednaný koncept akčního plánu                                                                                           | Ověření vazby na rozpočet a rozpočtový výhled                                                                                     | ORM/ OF                                        | Akční plán s odsouhlasenými vazbami na krátkodobý a střednědobý finanční plán města |             |
| Akční plán                                                                                                                 | Projednání a schválení v Řídící skupině.                                                                                          | ORM / Řídící skupina pro strategické plánování | Akční plán - materiál do volených orgánů                                            |             |

Akční plán je sestaven jako samostatný dokument obsahující přehled a stručný popis konkrétních akcí, které mají být na území města realizovány. Záměry obsažené v akčním plánu slouží jako podklad pro přípravu rozpočtu města na další kalendářní rok. První akční plán je sestaven na období let 2015 a 2016.

Aktualizace akčního plánu bude probíhat v následujících krocích:

### 1. Oslovení odborů

- Odbor rozvoje města osloví prostřednictvím tajemnice úřadu jednotlivé odbory, příp. organizace k zaslání podnětů pro akční plán na následující období.
- Současně s tím bude požadovat zprávu o plnění akcí určených k realizaci v aktuálním roce (plněno/neplněno, pokud neplněno s uvedením důvodu)

**T: do 15. srpna**

### 2. Příprava konceptu nového akčního plánu a report o plnění aktuálního plánu

- Sesbírané podněty k novému akčnímu plánu (dle doporučené struktury: název akce, stručný popis záměru, doba realizace, odhad nákladů, příp. stav připravenosti či



podmínky k realizaci) odbor roztřídí dle struktury strategického plánu (dle oblastí, opatření, aktivit) a shrne do jednoho dokumentu.

- b) Připraví informativní zprávu o realizaci akcí aktuálního akčního plánu s upozorněním na neplněné aktivity.

**T: do 15. září**

### **3. Svolání Řídící skupiny**

- a) Řídící skupina projedná informativní zprávu o realizaci akcí aktuálního akčního plánu. U neplněných akcí posoudí důvod a přijme doporučení dalšího postupu.
- b) Řídící skupina projedná návrhy jednotlivých akcí nového akčního plánu a rozhodne o zařazení či vypuštění akce, případně o doplnění či úpravu záměrů.

**T: do 30. září**

### **4. Finalizace návrhu akčního plánu**

- a) Odbor rozvoje města dokončí návrh akčního plánu o podněty Řídící skupiny, případně dalších zainteresovaných stran.
- b) Odbor rozvoje města rozešle materiál dotčeným odborům, které své akce zakomponují, vedle svých dalších (provozních) akcí, do první varianty návrhu rozpočtu města na další rok.

**T: do 31. října**

**Všechny finanční nároky na nejbližší období vyplývající z akčního plánu mající dopady do rozpočtu města, musejí být zahrnuty do návrhu rozpočtu na další rok, případně rozpočtového výhledu (kontroluje finanční odbor). Akční plán bude schvalován v zastupitelstvu města spolu s rozpočtem na další rok.**

## Příloha: Karta projektového záměru

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název projektu (záměru):                                          |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Číslo cíle/opatření                                               |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Priorita                                                          | I - akce nezbytná (havarijní stav, bezpečnost občanů, eliminace dlouhodobých problémů)<br>II - akce důležitá (řešící aktuální či potenciální problémy města)<br>III - akce prospěšné (akce žádoucí pro zlepšení komfortu života ve městě) |
| Gesční příslušnost (garant záměru)                                |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Stručný popis projektu (záměru)                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Místo realizace (bližší lokalizace na území města, územní dopady) |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Harmonogram realizace                                             |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Předpokládaný nárok na rozpočet (v Kč)                            |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Role města                                                        | obecná podpora / finanční podpora / realizace akce                                                                                                                                                                                        |