

OSM KROKŮ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

1. Příprava – veřejně-soukromé partnerství - VYBRAT TY SPRÁVNÉ LIDI !!

- VÝBĚR EXTERNÍHO KONZULTANTA – je důležité, aby tam byl někdo z venku. Město potřebuje odborníky se znalostmi zákonitostí ekonomického rozvoje, se zkušenostmi s řízením procesů strategického plánování, někoho nezatíženého vnitřními osobními a pracovními vazbami,...

Konzultant pak může v procesu strategického plánování fungovat v roli moderátora schůzí, poradce, organizátora, analytika, zpracovatele.

Za řízení procesu musí být odpovědná pečlivě zvolená skupina vedoucích představitelů, obvykle se nazývá komisí pro strategický rozvoj. Čím větší byla rozdílnost původních stanovisek členů Komise, na jejichž základě vznikl konsensus, tím větší je šance na úspěšnou realizaci plánu.

S myšlenkou strategického plánování se musí v první řadě ztotožnit starosta a ve spolupráci s městskou radou určit ty, které požádá, aby působili v Komisi.

Účelem strategického plánování je tedy dosažení „konsensu“ a „společných vizí“. Proto je důležité, aby ti, kteří řídí proces, byli důvěryhodnými vedoucími představiteli komunity schopnými ovlivnit ekonomickou budoucnost obce. Proto by se na práci komise měli podílet reprezentanti všech rozhodujících oblastí – soukromý sektor, veřejná správa (místní správa, státní správa), jiné instituce - jako např.:

- volení veřejní činitelé,
- ředitelé a vedoucí pracovníci velkých podniků,
- podnikatelé, obchodníci,
- ředitelé místních bank a peněžních ústavů,
- zástupci distribučních (infrastrukturních) společností,
- vedoucí odborů obecního úřadu,
- místní obchodníci s realitami,
- reprezentant hospodářské komory či jiných sdružení podnikatelů,
- ředitelé středních škol,
- zástupce místní univerzity,
- vydavatelé novin,
- ředitel místního úřadu práce.

Dále se doporučuje, aby se předsednictví ujal všeobecně uznávaný zástupce soukromého sektoru, a to proto, aby se zvýšilo vnímání existence veřejno-soukromého partnerství, a tedy i věrohodnost Komise od samého počátku. Tento postup dává jasně najevo, že strategický plán není politicky motivovanou akcí radnice.

- Orientační schůze pro členy Komise, seznámení členů, zvolení předsedy, tajemníka Komise, představení programu, přijetí harmonogramu procesu

Role Komise spočívají tedy v

- řízení procesu strategického plánování,
- rozhodování o kritických oblastech,
- procházení analytických materiálů,
- určení priorit cílů,
- přijetí plánu řízení realizace,
- představení Plánu městskému zastupitelstvu.

2. Zkoumání prostředí – profil a průzkum přístupu podniků

Strategické plánování vyžaduje objektivní posouzení ekonomických charakteristik obce a jejího postavení v regionální ekonomice. Zaměřuje se na dva hlavní úkoly:

- analýzu demografické a ekonomické struktury obce a přípravu Profilu města,
- tento profil obce může být doplněn o vyhodnocení stávajícího podnikatelského klimatu prostřednictvím Průzkumu přístupu podniků.

Profil komunity

- využívá k identifikaci ekonomických charakteristik a nejnovějších trendů pravidelně publikovaná data. Zdroje dat – ČSÚ, úřady práce, městské a okresní úřady, podniky a správci sítí (vodárny, Telecom,..) speciální instituce – RRA, turistická informační střediska,.. výběrová šetření, terénní šetření apod.

Obsahem profilu by měl být popis dílčích oblastí města, popis vzájemného vztahu/vlivu těchto dílčích oblastí, vztahy města a jeho okolí; zvláštní/individuální informace, zvláštnosti města, výjimečné znaky, typické, charakteristické rysy; vývojové trendy (krátkodobé, dlouhodobé), srovnání s ČR – posouzení pozice města.

Analýza dat potřebná k napsání Profilu města by měla být dostatečně vyčerpávající, aby umožnila rozhodnout o kritických faktorech působících na rozvoj města. Při hodnocení města se shromažďují a zjišťují následující kategorie dat:

- údaje o obyvatelstvu,
- údaje o pracovních silách, zaměstnanosti a výdělcích, nezaměstnanosti,
- údaje o bydlení,
- údaje o struktuře místní ekonomiky, o podnicích ve městě,
- údaje o infrastruktuře a životním prostředí.

Tyto údaje mohou být doplněny informacemi o kvalitě a rozsahu veřejných služeb, avšak pouze v tom smyslu, do jaké míry tyto služby tvoří image města a mohou ovlivnit vlastní ekonomické prostředí a nebo to, jak je vnímáno místními podnikateli či investory odjinud.

Cílem analýzy místní ekonomiky je:

- posoudit lokální charakteristiky a lokální trendy na pozadí národního/regionálního vývoje a určit tak zvláštnosti či naopak shody v národním a místním vývoji,

- nalézt místní zvláštnosti – výjimečné či ojedinělé rysy místní situace – které mohou sloužit jako zdroj komparativních výhod či naopak jako zdroj ohrožení,
- analyzovat strukturu místní ekonomiky a vzájemný vztah jednotlivých oblastí, které jsou v rámci Profilu posuzovány.

Také je vhodné do Profilu zahrnout samostatnou část, která by pojednávala o jakýchkoliv významných aspektech místní ekonomiky, které by mohly působit na její rozvoj. (např. ekonomiku Mariánských lázní významně ovlivní budoucnost cestovního ruchu a lázeňství v ČR.)

Průzkum přístupu podniků

Nejlepším způsobem, jak se dovědět, co si zaměstnavatelé myslí o místní správě, je setkat se s nimi jednotlivě a žádat od nich odpovědi na konkrétní otázky. Členové Komise mají ideální pozici k tomu, aby vedli tyto rozhovory a zjistili mnoho o tom, jak silné jsou vazby zaměstnavatelů k obci. Mají možnost zeptat se, co si myslí o službách radnice, podnikatelském prostředí ve městě nebo o budoucnosti obce. Současně mohou informovat klíčové podniky o procesu strategického plánování.

Průzkum by měl zahrnovat všechny hlavní podniky a podnikatele ve městě a okolí, kteří zaměstnávají místní obyvatele. Měl by být zaměřen na tuto problematiku:

- historie a popis společnosti,
- exportní zaměření,
- současná a budoucí úroveň zaměstnanosti,
- plány investic,
- požadavky na zlepšení veřejných služeb,
- názory na místní podnikatelské klima včetně služeb radnice.

Příklady častých odpovědí představitelů podniků:

- nedostatečná podpora podnikání,
- nedostatek pozemků a objektů pro podnikání,
- nedostatek zkušených pracovníků,
- zdlouhavé řízení na úřadech,
- nedostatečná místní hromadná doprava.

3. Identifikace kritických oblastí a poslání projektu

Kritické oblasti

Po projednání informací sebraných a analyzovaných v průběhu předchozích kroků bude Komise připravená určit kritické oblasti rozvoje, které se stanou ústředními body dalšího zaměření procesu strategického plánování. Pro každý plán je lepší spíše menší počet kritických problémových oblastí, které ovšem budou dostatečně konkrétní. Čím užší je jejich zaměření, tím snadnější je zavádění strategického plánu do praxe, která je podstatou procesu strategického plánování. Typickými příklady problémových oblastí jsou:

- rozvoj MSP,
- infrastruktura pro rozvoj podnikání,
- organizace ekonomického rozvoje,
- veřejná hromadná doprava,
- životní prostředí,
- kvalita pracovních sil,
- kvalita života ve městě,
- image (obce),
- rozvoj cestovního ruchu,
- vztahy mezi místní správou a podnikatelskou komunitou,
- regionální spolupráce.

Jako problémové by měly být vybrány takové oblasti, jejichž řešení je v silách komunity a jejich představitelů zapojených v Komisi. Musí být určeny takové kritické problémové oblasti, které je město schopno zabezpečit lidskými a finančními zdroji.

Poslání projektu – výrok o vizi

Jakmile jsou vybrány kritické oblasti, na které bude projekt zaměřen, je třeba dosáhnout přesnější dohody o tom, jakým směrem se bude ubírat práce na akčních plánech. Vize je velmi citlivá a v českém prostředí zdánlivě banální část procesu, jejímž smyslem je určit zásadní generální orientaci komunity do budoucna. Vize tedy přesněji vymezí prostor pro akční plány řešící kritické oblasti a je formulována tzv. Posláním projektu, což je souhrnný text, ne delší než jednostránkový, který popisuje ideální situaci, jež nastane poté, co budou akční plány zrealizovány.