



MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Strategické plánování obcí

Teorie a praxe rozvoje měst a obcí
Ing. Jiří Velinský, 12. 10. 2014

Na odlehčení I.

■ Pět fází plánování:

1. Předprojektové nadšení.
2. Realizační vystřízlivění.
3. Hledání viníků.
4. Potrestání nevinných.
5. Odměňování nezúčastněných.

Program

- co je strategické plánování
- strategické plánování a obce
- fáze strategického plánování
- podmínky pro úspěšné strategické plánování

Strategické plánování I.

- systematický způsob jak organizovat změny při vytváření širokého konsensu společnosti na společné vizi pro lepší ekonomickou budoucnost
- systematické řízení k naplňování dlouhodobých vytyčených cílů
- tvořivý, komplexní, dlouhodobý, optimalizační proces

Rozdíly mezi řízením v soukromém a veřejném sektoru

- získávání zákazníků, budování postavení na trhu, tvorba nového produktu
- cíle organizace komplexnější
- zisk a „přežití“
- odpovědnost veřejnosti
- spektrum „akcionářů“, definování vlastníků, definování spotřebitelů
- omezenost zdrojů

Strategické plánování v podmínkách obcí

- základní nástroj umožňující koordinovat a řídit rozvojové aktivity
- vymezení základních priorit rozvoje obce, definování cíle rozvoje a jednotlivých opatření vedoucích k jejich naplnění
- co nejefektivnější využití omezených zdrojů, kterými obce disponují
- vytvoření kvalitního prostředí pro lidi v současné době žijící a pracující v obci

Proč má obec strategicky plánovat? I.

- zlepšení a upevnění pozice v konkurenčním soupeření s ostatními obcemi - především nové investice, pracovní místa, obyvatelé, návštěvníci
- ujasnění hlavních směrů a cílů rozvoje města včetně prostředků na jejich dosažení na podkladě veřejně soukromého partnerství

Proč má obec strategicky plánovat? II.

- umožnění využívání svých zdrojů a možností a hospodařit se svými prostředky efektivněji
- zlepšení pozice pro získávání vnějších finančních zdrojů - zejména dotací
- dlouhodobý nástroj rozvoje obce snižující vlivy a tlaky prosazování zájmů jednotlivých osob či skupin ve svůj prospěch na úkor zájmu většiny obyvatel obce

Klíčové osoby strategického plánování

- zástupci radnice
- zástupci úřadů a institucí v obci
- zástupci firem (zaměstnavatelů)

- strategický plán se týká všech obyvatel obce, ale některé osoby kontrolují rozhodující zdroje a kompetence

Zapojení veřejnosti do strategického plánování I.

- strategické plánování na obecní úrovni vychází z toho, že občané jsou zdrojem moci, kterou delegují na své zastupitele a že úspěšné a proveditelné bývají takové projekty, které mají podporu veřejnosti a jejich klíčových představitelů
- informovanost, předcházení nedorozuměním
- urychlení procesu přijímání změn
- sounáležitost s obcí, důvěra mezi občany a vedením obce

Zapojení veřejnosti do strategického plánování II.

- Žebřík participace (Sherry Arnsteinová)
- 5. Občané mají kontrolu nad rozhodnutím
- 4. Rozhodování autority s reprezentanty občanů
- 3. Autorita rozhoduje po konzultaci s reprezentanty občanů
- 2. Autorita rozhodne po konzultaci s jednotlivci
- 1. Autorita rozhodne a dodatečně informuje

Výstupy strategického plánování

- hmotný - schválený dokument - strategický plán rozvoje obce (strategie obce, program rozvoje obce)
- nehmotný - partnerství veřejného a soukromého sektoru (klíčových aktérů rozvoje obce) - konkrétní náplně činností vedoucí k dosažení stanovených záměrů a cílů

Fáze strategického plánování I.

- 1. příprava procesu, vytvoření veřejno-soukromého partnerství
- 2. analýza současné situace obce
- 3. formulace vize rozvoje obce, vymezení problémových oblastí
- 4. vnější a vnitřní analýza - SWOT analýza
- 5. definice cílů rozvoje obce a opatření vedoucích k jejich naplnění
- 6. stanovení a přijetí strategického plánu

Fáze strategického plánování II.

- 7. realizace
- 8. hodnocení plnění a aktualizace

1. Příprava strategického plánování

- vytvoření orgánu (komise, výbor, skupina), který bude celý proces strategického plánování organizovat (zástupci samosprávy a obecního úřadu) - zajištění projednávání výstupů v orgánech obce, zajišťování podkladů pro dílčí výstupy
- skupina z vedoucích představitelů zájmových skupin na území obce - vize, strategické=kritické oblasti (vzájemné souvislosti)

2. Analýza současné situace obce

- zpracování profilu komunity
 - analýza demografické situace obce
 - otázky trhu práce v obci
 - údaje o bydlení, infrastruktuře a životním prostředí v obci
 - struktura ekonomiky a podniků v obci
 - může být doplněno o průzkum podnikatelského prostředí v obci
- cíl
 - najít místní specifika
 - analyzovat strukturu místní ekonomiky a vztahy mezi jednotlivými subjekty

Typické problémové oblasti obcí I.

- rozvoj malého a středního podnikání
- veřejná hromadná doprava
- individuální doprava
- životní prostředí
- kvalita pracovních sil
- image (obce)
- rozvoj cestovního ruchu
- kvalita života ve městě
- nedostatek možností k aktivnímu trávení volného času



Typické problémové oblasti obcí II.

- infrastruktura pro rozvoj podnikání
- nedostatečné napojení na dálkové dopravní cesty
- vztahy mezi místní správou a občany
- vztahy mezi místní správou a podnikateli
- regionální spolupráce

4. SWOT analýza

■ vnitřní analýza

- silné stránky (S – strengths)
- slabé stránky (W – weaknesses)

■ vnější analýza

- příležitosti (O – opportunities)
- hrozby (T – threats)

SILNÉ STRÁNKY

Příroda a památky-tur.ruch
Aktivní Město (zájem o rozvoj, členství v ...)
Středisková obec (školy, infrastruktura...)
Zájem občanů na dění - zájmová sdružení
Čisté okolí - výtopna
Územní plán
Železnice

PŘÍLEŽITOSTI

Dotace
Rezerva v dodávkách tepla
Brownfieldy
Pozemky pro rozvoj a výstavbu ÚP
Památky a chráněné oblasti
Přeshraniční spolupráce
Pozemky u R6
Vojenský prostor
Vlastní lesy a pozemky
Grantový program města

SLABÉ STRÁNKY

Poloha města (příjezd,vzdálenost ,terén, chráněná území....)
Struktura obyvatel (nekvalifikovaní, stárnoucí...)
Převaha drobných podnikatelů
K.V. - obec III.typu
Stav komunikací
Málo pracovních příležitostí

OHROŽENÍ

Úbytek obyvatel
Odliv kvalitních a kvalifikovaných
Klesající rozpočet města
Nezaměstnanost a její dopady

Příklad Trautenberk

- Vize: 1. vypadat jako štěpanický baron
- Cíl: 1.1. Pořídit si na podzim vydří kožich z vyder z vlastního chovu
- Opatření: 1.1.1. Kuba připraví ohradu ihned; 1.1.2. Anče nanosí vodu do kádí ihned; 1.1.3. Hajnej chytí vydry do pytle odpoledne
- <https://www.youtube.com/watch?v=7gsBxFVG4sY>

6. Stanovení a přijetí strategického plánu

- stanovení priorit pro jednotlivé cíle
- zamýšlená opatření se vztahují k dostupným finančním a dalším zdrojům
- seznámení veřejnosti, veřejná diskuse
- přijetí plánu zastupitelstvem

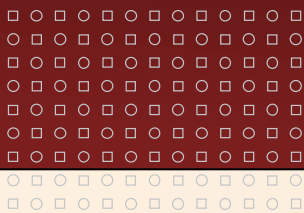
7. Realizace strategického plánu

- zapojení jednotlivých subjektů do realizace plánu - tak, aby
 - chápaly smysl své činnosti,
 - přijaly odpovědnost za dosažení výsledků
 - věděly, v jakém časovém horizontu se má realizace uskutečnit

8. Hodnocení a plnění realizace

- vyhodnocování toho, čeho bylo dosaženo ve vztahu k tomu, co bylo zamýšleno a přijímání opatření, pokud se tyto dva stavy liší
- sledování spotřebovaných časových a finančních zdrojů ve srovnání s přidělenými zdroji

- zaměření
 - aktuálnost cílů
 - skutečné dosahování realizace plánu
 - přínosy prostředků vložených do realizace



Na odlehčení II.

- Jestliže jde vše podle plánu, stala se někde chyba.



Podmínky pro úspěšný proces strategického plánování I.

- 1) plán není vytvářen jen proto, „že je to dobrá věc pro získávání dotací“, „že už ho má také sousední obec“, nebo „že je to dobrý politický tah“
- 2) hlavními motory řízení koordinace celého procesu tvorby strategického plánu je vedení radnice, úředníci zajišťují podklady

Podmínky pro úspěšný proces strategického plánování II.

- 3) spolupodíl činností při procesu tvorby strategického plánu včetně pravomocí rozhodování při vytyčování vizí, záměrů a cílů se nesmí upírat ostatním spolupracujícím subjektům
- 4) ke strategickému plánování přistoupí vedení obce s realistickým očekáváním, s vůlí podělit se o výsadu plánovat budoucnost obce s dalšími partnery

Podmínky pro úspěšný proces strategického plánování III.

- 5) existuje vůle vytvořený strategický plán realizovat
- 6) vytyčené cíle musí být životaschopné a realizovatelné a v souladu se strategickými rozvojovými dokumenty vyšších úrovní

Na odlehčení III.

■ 7 divů socialismu

■ Každý měl práci.

I když měl každý práci, nikdo nic nedělal.

I když nikdo nic nedělal, plán se plnil na 100 %.

I když se plán plnil na 100 %, nikde nic nebylo.

I když nikde nic nebylo, tak měl každý všechno.

I když měl každý všechno, tak všichni kradli.

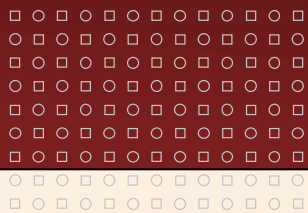
I když všichni kradli, nikdy to nikde nechybělo.

Návaznost na strategický plán

- 2 nástroje řízení na úrovni obcí:
 - rozpočtový výhled
 - rozpočet obce
- zobrazují finanční pozici obce
- finanční vyjádření opatření zahrnutých ve strategickém plánu obce
- umožňují hodnotit plnění opatření obsažených ve strategickém plánu obce

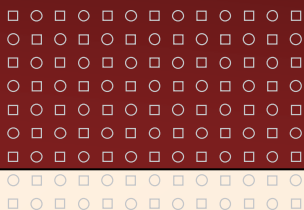
Na odlehčení IV.

- Do IT firmy přijmou do oddělení vývoje jako specialisty pět kanibalů. Během uvítacího ceremoniálu jim šéf říká: „Když budete pilně pracovat, můžete tu vydělat pěkný prachy, chodit do kantýny, ale jen za předpokladu, že nebudete obtěžovat ostatní spolupracovníky.” Kanibalové slíbí, že nikoho obtěžovat nebudou. Za čtyři týdny šéf přijde znovu a říká: „Jsem s vámi spokojen, všichni pracujete pilně a tvrdě. Mám však jeden problém, zmizela nám uklízečka, nevíte náhodou, co se s ní stalo?” Všichni kanibalové se dušují, že nic neví. Šéf jim uvěří a odejde. Po odchodu se šéf kanibalů ptá: „Který idiot sežral tu uklízečku?” Jeden se přihlásí a vedoucí kanibalů na něj řve: „Ty blbče, už čtyři týdny tady žerem manažery, projektové manažery, vedoucí odborů a zatím si nikdo ničeho nevšimnul, ale ty musíš sežrat zrovna uklízečku!”



Shrnutí





Děkuji za pozornost!

- Ing. Jiří Velinský
- jiri.velinsky@econ.muni.cz

