



MASARYKOVA UNIVERZITA

Strategické řízení a prostorové plánování

Regionální rozvoj v praxi

- ☒ Pokud chceme aplikovat regionální rozvoj v praxi, je nutné využívat místního potenciálu => viz Endogenní rozvoj.
- ☒ Politické, ekonomické, sociální, kulturní, přírodní a environmentální předpoklady tvoří základ rozvoje území!
- ☒ Aplikace v praxi -> prostorové/regionální plánování.

Prostorové plánování

- ❏ ***Krajinné plánování*** – „botton down“ – deduktivní metoda.
- ❏ ***Strategické plánování*** – „botton down“ – deduktivní metoda.
- ❏ ***Komunitní plánování*** – „bottom up“ – induktivní metoda.
- ❏ ***Územní plánování*** – kombinace botton up a down.
- ❏ **Co je výsledkem těchto procesů?**

Regionální management



strategické řízení

Management

- Skupina lidí, řízení procesů, odborná disciplína, teorie a praxe.
- = řídicí činnost, kdy subjektem řídicím i řízeným jsou lidé jako jednotlivci nebo určité sociální skupiny.
- = řízení procesů se silným podílem lidí.

Pozor na význam:

- Čeština = řízení
- Angličtina ≠ control

Funkce managementu

1. Plánování
2. Organizování
3. Vedení
4. Kontrola

Typy managementu

- **Nejnižší stupeň** – Management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce.
- **Střední stupeň** – Do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků – „middle management“.
- **Nejvyšší stupeň** – Management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby - „top management“.

Management

Základní činnosti manažera:

- strategie organizace či úseku,
- organizační struktura,
- pravidla práce,
- technické a prostorové uspořádání,
- vlastní plánování a řízení procesů,
- vnější vztahy,
- personální problematika.

MOTTO

„Strategie je určení základních dlouhodobých cílů subjektu, způsobu jejich dosažení a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů“.

Jedna z nejstarších definic strategie od A. Chandlera.

- ❑ Strategie - z řeckého strategos (generál) + agein (vést). Označoval umění a vědu, jak řídit vojenské operace.
- ❑ **Strategie jako přirozený výběr** – subjekty jsou vystavené mohutnému tlaku prostředí a jsou nuceny se ustavičně přizpůsobovat vnějším změnám.
- ❑ **Strategie jako plán** – vzniká jako výsledek systematických forem plánování.
- ❑ **Strategie jako posloupnost dílčích kroků** – je adaptivním přístupem, který na rozdíl od přirozeného výběru je důsledně řízený.
- ❑ **Strategie jako kultura** – je přístup, který je založený na zkušenostech, invenci, předpokladech a představách reprezentantů subjektu.
- ❑ **Strategie jako politika** – vzniká po množství vnitřních střetů, ve kterých aktéři (jednotlivci nebo skupiny) vyjednávají o svých zájmech (lobují) a přijímají kompromisy.
- ❑ **Strategie jako vize** – jí dominuje jednotlivec nebo skupina, která disponuje určitou vizí, kam se subjekt může, resp. by se měl dostat.

Proces strategického řízení

1. Strategická analýza
2. Strategický výběr (návrh strategie)
3. Implementace (realizace) strategie

Strategická analýza

- ❏ Vytváří výchozí poznatkovou základnu umožňující pochopení problémů strategie v organizaci (v našem případě v obci).
- ❏ Účelem strategické analýzy tedy je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj obce a možnosti, jaké jsou z hlediska prostředí (vnitřního i vnějšího) a kvalifikací obce dostupné.
- ❏ **Strategická analýza by měla vždy být účelová, svým pojetím dynamická a charakterem problémově orientovaná!**

Strategický výběr

- Klíčová – invenční, tvůrčí – fáze procesu.
- 1. Identifikujeme základní atributy (podstatné znaky) strategického záměru – kde jsme a kam se chceme dostat?
- 2. Hledání, vytváření a formulování možných variant cest k dosažení globálního cíle strategie.
- 3. Zhodnocení variant a výběr strategických možností – stanovení strategických cílů a cest jejich dosažení.

Implementace strategie

- Převod strategie do praxe.
- Způsob realizace postupů a metod stanovených v taktické fázi,
- úkoly, které je třeba provést,
- manažerskou zodpovědnost za úspěšné uvedení strategie do praxe,
- odpovědnost jednotlivých organizačních útvarů obce,
- způsob informačního zabezpečení procesu,
- zdrojové zajištění realizace celé strategie, vč. případných změn v současném mechanismu financování,
- personální zajištění procesu (stávajícími pracovníky, přeškolením pracovníků, novými lidmi – zpravidla jde o jejich kombinaci),
- způsob provádění monitoringu průběhu realizace a dosažených výsledků strategického plánu,
- využití strategie pro zlepšování resp. vytváření image obce.

Strategické řízení ve veřejné správě

- ☒ Úroveň státu, kraje, obce.
- ☒ Hranice strategického rozhodování jsou určovány více politickými podmínkami než stavem prostředí, dále omezeními investičního kapitálu a svobody manažerů při změně strategie.
- ☒ **Rozhodování je silně politicky ovlivněno!**
- ☒ Strategické řízení ve veřejných službách – např. zdravotnictví a společenská zařízení poskytovaná místní správou mohou mít ze strategického hlediska problémy, protože jim nemusí být umožněno ze svých služeb generovat výnosy, které je následně možno investovat do vývoje.
- ☒ Strategická rozhodnutí mají jako dominantní formu snahu o vyšší efektivitu a udržení, případně zlepšení služeb při omezených nákladech.

Strategické řízení na lokální úrovni

- ❑ Základní teoretická, systémová a metodická východiska strategického řízení a plánování platí pro úroveň kraje a obce, stejně jako pro všechny jiné úrovně řízení.
- ❑ Obec jako subjekt (organizace) funguje na samosprávném principu.
- ❑ Vykonává řadu rozhodovacích aktů v přímé a přenesené působnosti.
- ❑ V řídicí struktuře obce proto dochází ke koexistenci dvou typů managementu – ***managementu voleného*** a ***managementu profesionálního***.

Management volený

- Zastupitelstvo
 - Rada
 - Hejtman
 - Primátor
 - Starosta
 - Náměstci hejtmána, primátora
 - Místostarosta
- Volený manažer není pro výkon své funkce předem speciálně odborně vzděláván. Volený management rozhoduje o orientaci a cestách rozvoje obce a v jeho kompetenci jsou všechna závažná rozhodnutí včetně schvalování rozpočtu.

Management profesionální

- Ředitel úřadu resp. tajemník.
- Vedoucí útvarů – odborů, oddělení.
- Profesionální manažer je na výkon své funkce dlouhodobě odborně připravován.

- Profesionální management samostatně rozhoduje ve věcech fungování obce a její správy a v jeho kompetenci jsou prakticky
- všechna správní rozhodnutí.

- Profesionální management také připravuje a předkládá dokumenty (mezi něž patří i Strategický plán rozvoje obce), pro jejichž schválení má rozhodovací pravomoc jen volený management.

Strategické plánování

- ☒ = přístup (soubor dílčích metod a technik), jež může být použit v řadě lidských činností, přičemž jednou z nich je oblast regionálního rozvoje.
- ☒ = systematický způsob jak organizovat změny a vytvářet v celé společnosti široký konsenzus a společnou vizi pro lepší (socio)ekonomickou budoucnost.
- ☒ = Proces promyšleného, do budoucnosti hledícího a dlouhodobého usměrňování nějaké činnosti, oblasti.
- ☒ Zásadním výstupem strategického plánování je ***Strategický plán.***

Proč strategicky plánují také obce?

- ❑ Protože si vzájemně konkurují - především o nové investice, pracovní místa, obyvatele a návštěvníky.
- ❑ Protože to zlepšuje jejich pozici při získávání vnějších (zejména dotačních) zdrojů.
- ❑ Protože jim to pomáhá sladit představy rozhodujících aktérů jejich rozvoje a dosáhnout vyšší synergie.
- ❑ Protože to je způsob jak můžou aktivně ovlivňovat vlastní budoucnost.

Strategický plán rozvoje

- ❏ Komplexní sociálně ekonomický plán rozvoje obce 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 obce (mikroregionu) apod.
- ❏ Komplexní rozvojový nástroj logicky propojených a vzájemně podmíněných socioekonomických aspektů obce/města.
- ❏ Proces formulace toho, čeho chci dosáhnout, popis způsobů, kterými chci definovaný cíl či cíle naplnit a jejich realizace.

Strategický plán rozvoje

- ❏ Hlavním cílem zpracování strategického plánu rozvoje obce je navrhnout pro stanovené období strategického plánu promyšlenou množinu opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje obce realizovatelnou dostupnými finančními zdroji (včetně zdrojů EU) pro toto období.

Strategický plán musí obsahovat:

- ❏ Definovaný cíl – čeho chceme dosáhnout.
- ❏ Způsoby, jakým cíle chceme dosáhnout (nástroje, projekty).
- ❏ Jak budou způsoby, kterými chceme cíle dosáhnout, zajištěny zdroji (finančními, lidskými).
- ❏ Realizační infrastrukturu strategického plánu – materiální a institucionální.

Co strategický plán řeší?

- ☒ definuje společné zájmy města, jejich obyvatel a podnikatelských subjektů;
- ☒ bydlení a podnikání ve městě;
- ☒ koordinuje vynakládání veřejných investic z hlediska územního a funkčního;
- ☒ definuje dlouhodobé záměry hospodářské a sociální politiky města;
- ☒ posiluje vědomí sounáležitosti k městu a regionu a odpovědnost za jeho rozvoj u místních obyvatel a podnikatelů.

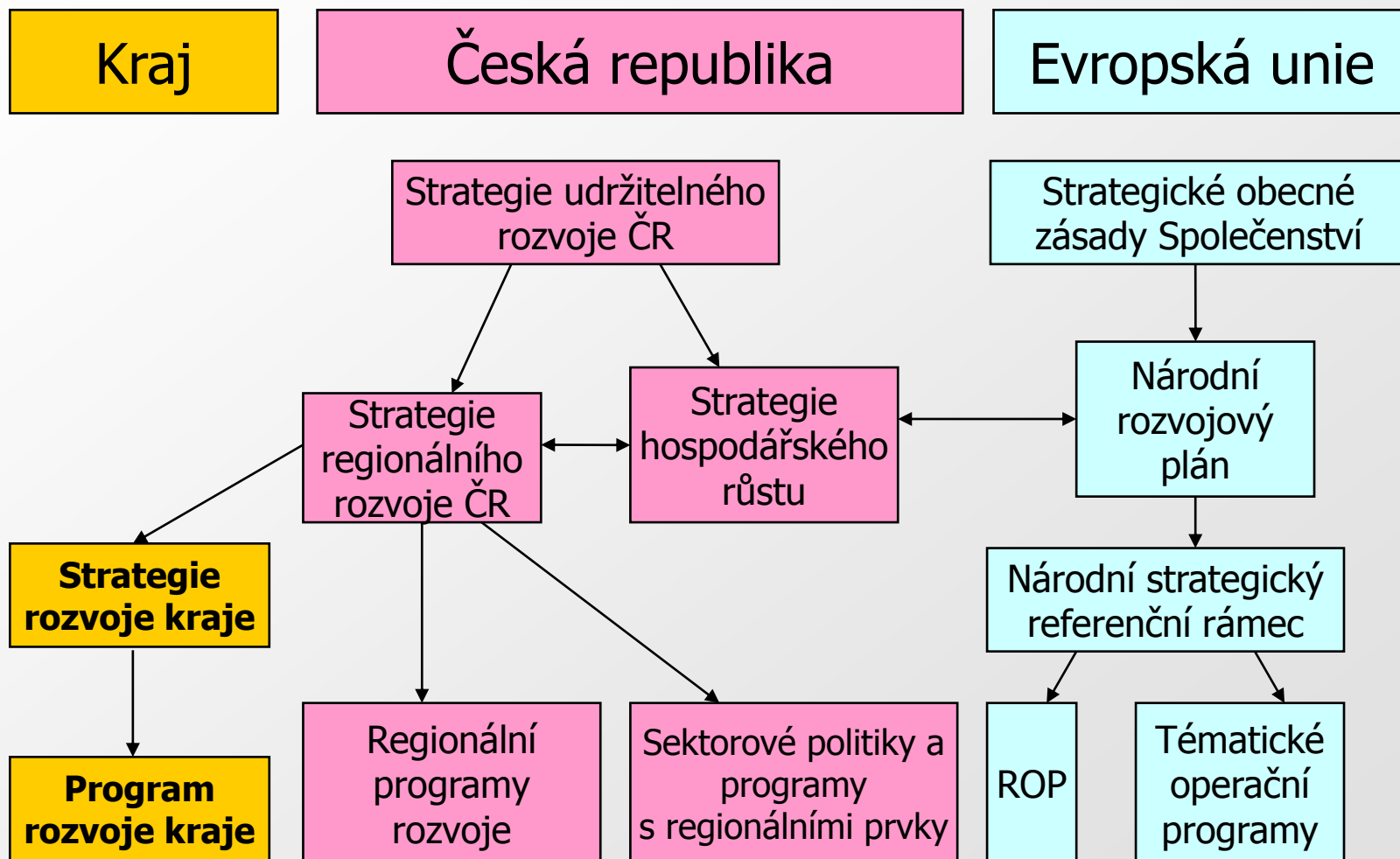
Základní principy SP

- ❖ **Dlouhodobost** – plánování v dlouhodobém horizontu (10-15 let), nicméně realizace změn v horizontu kratším (tj. realizace vlastních projektů) (3-5 let).
- ❖ **Komplexnost a selektivnost** – strategické plánování rozvoje území je komplexním procesem, nutná systémová provázanost, nicméně strategický plán nemůže řešit veškeré aspekty sociálně-ekonomického rozvoje, proto je nevyhnutelná selekce prioritních problémů a prioritních směrů rozvoje.
- ❖ **Provázanost** – nutná vnitřní provázanost jednotlivých kroků v procesu strategického plánování; rozhodnutí učiněná ve prospěch určité aktivity mají nepochybně zprostředkovaný dopad na činnosti jiné.

Základní principy SP

- **Soustavnost** – strategické plánování je neustálým procesem, kontinuální hodnocení změn vstupních podmínek a dosavadních výsledků tohoto procesu, modifikace jednotlivých dílčích kroků na základě změněné výchozí situace.
- **Otevřenost** – jednak vůči veřejnosti (jejím podnětům i kritice), jednak vůči novým stimulům a impulsům během přípravy, projednávání, nebo po schválení v době realizace některých strategických směrů vytyčených ve strategického plánu.
- **Reálnost** – stanovení reálně dosažitelných cílů jednak z hlediska finančního, jednak z pohledu ekonomických a sociálních podmínek.

Soustava strategických a programových dokumentů pro podporu regionálního rozvoje ČR



Legislativa

ZÁKON 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje v 2
odstavci b) a c) vymezuje:

- **strategii regionálního rozvoje** jako střednědobý dokument, na období 3 – 7 let, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje;
- **státní program regionálního rozvoje** jako střednědobý dokument, který stanoví zaměření podpory regionálního rozvoje pro jeden nebo společně pro více podporovaných regionů.

Jiná časová určení a definice v tomto zákoně nejsou. Zajímavé je, že strategie je zde uváděna jako střednědobý dokument, program stejně tak.

Koncepční dokumenty na státní úrovni

➤ **Komplexní koncepce:**

- ❖ Strategie regionálního rozvoje
- ❖ Strategie hospodářského růstu
- ❖ Strategie udržitelného rozvoje
- ❖ Státní politika územního rozvoje (v oblasti územního plánování)
- ❖ *Za velmi obecnou koncepci lze považovat i např. programové prohlášení vlády*

➤ **Sektorové koncepce** (obvykle koncepce v gesci ministerstev), např.:

- ❖ Strategie rozvoje lidských zdrojů ČR
- ❖ Strategie rozvoje terciárního vzdělávání
- ❖ Státní informační a komunikační politika
- ❖ Národní inovační strategie České republiky
- ❖ *A desítky dalších ...*

➤ Různorodé dokumenty ostatních složek státní správy.

Programové dokumenty ČR k realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU (HSS)

- Politika HSS EU založena na programování.
- Projekty realizovány v návaznosti na problémy identifikované ve strategických dokumentech.
- Úroveň EU - Nejvyšším strategickým dokumentem Strategické obecné zásady Společenství (SOZS) - definovány priority politiky HSS v období 2007-2013.
- Každý členský stát definuje svůj Národní rozvojový plán (NRP) popisující hlavní rozvojové problémy země.
- Národní strategický referenční rámec (NSRR) – vzniká sladěním NRP a SOZS, vymezuje podobu realizace politiky HSS, popisuje strategické cíle, způsob řízení a koordinace politiky HSS v České republice, představuje systém finančních toků fondů EU v ČR a představuje operační programy pro realizaci politiky HSS.

Koncepční dokumenty na krajské úrovni

- **Komplexní koncepce:**
 - Strategie rozvoje
 - Program rozvoje
- **Hlavní sektorové koncepce** (obvykle zpracovávané na úrovni odborů).
- **Dílčí sektorové koncepce.**
- **Odborné studie** – podkladové analýzy pro strategické rozhodování.

Komplexní strategické dokumenty kraje

- **Strategie rozvoje kraje** je dlouhodobý koncepční dokument, který formuluje přístup kraje k podpoře rozvoje jeho územního obvodu. Stanovuje strategické cíle rozvoje kraje jako celku a jeho funkčních částí, hlavní cesty k jejich dosažení a poskytuje potřebná východiska a základní rámec pro vypracování programu rozvoje kraje a strategických plánů rozvoje měst nebo jiných územních celků kraje.
- **Program rozvoje kraje** je střednědobým koncepčním. Konkretizuje strategické cíle a rozvojové aktivity ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace.

Nejčastější sektorové dokumenty krajů

- Strategie rozvoje hospodářství
- Program rozvoje cestovního ruchu
- Dopravní koncepce
- Plán vodovodů a kanalizací
- Koncepce zdravotnictví
- Koncepce ochrany přírody
- Plán odpadového hospodářství
- Energetická koncepce
- Strategie rozvoje lidských zdrojů
- Strategie udržitelného rozvoje (x)
- a další ...

Pozn. Použita nejběžnější označení bez ohledu na metodickou správnost.

Problémy strategického plánování

- Nejednotná terminologie.
- V praxi chybné a nelogické postupy.
- Řada nevyřešených metodických otázek (hierarchizace, vazby, aktualizace, vyhodnocování).
- Deformace zaměření dokumentů možnostmi financování z fondů EU.
- Nedostatečná provázanost mezi strategickým a finančním plánováním.
- Problém transparentnosti a zapojení aktérů.

Jaký plán vytvořit?

- ❏ **Dlouhodobá strategie** - s horizontem naplnění delším než 10 let.
- ❏ **Střednědobá strategie** - s horizontem 5-10 let.
- ❏ **Krátkodobé strategie** - předpokládají realizaci většiny nástrojů v horizontu do 5 let, respektive jsou zpracovávány na jedno volební období. Často se označují jako tzv. *Akční plány*.

Časovost strategického plánu

- Zásadně období přesahující 1 volební období.
- Doporučuje se orientovat časové období SP minimálně na léta 2007-2013 (shodně s programovacím obdobím EU) a nebo období delší (10 let).
- Nezbytnost víceletých rozpočtových výhledů veřejných rozpočtů obcí.
- Dvouleté klouzavé akční plány.

Obsahová stránka SP

- 1. Analytická část** – analýza řešeného území.
- 2. Syntetická část** – syntéza dosažených analytických výsledků a definování strategické vize/vizí.
- 3. Návrhová část** – formulace postupných konkrétních kroků, které povedou k naplnění vize.
- 4. Realizační část** – formulace konkrétních projektů.

Schéma procesu plánování



analýza

Klíčoví hráči
profil, situační
analýzy,
průzkumy
benchmarking
SWOT
vývojové
scénáře

strategie

Strategická
vize
Kritické oblasti
Integrovaný
plán
Globální cíle
Intervence
Projekty
Cíle
Úkoly

implementace

Priority
Zodpovědnosti
Termíny
Monitorovací systém

Jak probíhá proces tvorby plánu?

- Krok 1: Organizace a příprava
- Krok 2: Zkoumání prostředí
- Krok 3: Analýza SWOT
- Krok 4: Kritické oblasti a strategická vize
- Krok 5: Strategický plán
- Krok 6: Akční plán
- Krok 7: Implementace
- Krok 8: Monitorování a aktualizace

KROK 1: Organizace a příprava

- Výběr externího konzultanta,
- založení pracovní, expertní skupiny,
- orientační schůze pro členy skupiny,
- přijetí harmonogramu procesu,
- zpracování základních požadavků,
- shromáždění relevantních podkladů.

KROK 2: Analýza území

- Kvalitně zpracovaná analýza představuje hlavní zdroj informací o řešeném území.
- Nestačí ale pouze informace shromáždit nebo popsat, je nutné vždy jednotlivé získané informace kriticky zhodnotit, zařadit do celkového kontextu sledování a zhodnotit jejich význam.
- Využití syntézy!

KROK 2: Analýza území

- Analýza by měla umět na základě výpovědi lokálních aktérů zhodnotit klíčové aspekty rozvoje území na základě veřejně dostupných statistických dat a dalších zdrojů informací.
- Každá kapitola musí být ukončena jasně formulovaným závěrem, ve kterém autoři shrnou a zdůrazní podstatné zjištění, která mají vliv na budoucí rozvoj řešeného území.

Profil města

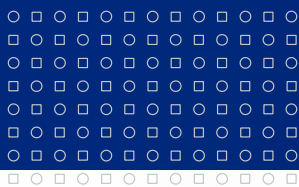
- Identifikační údaje
- Geografická poloha
- Historie
- Vnější vztahy
- Obyvatelstvo (pohyb obyv., věková a vzdělanostní struktura)
- Podnikání (počet, odvět. struktura subjektů, pracovní síla, nezaměstnanost)
- Kvalita života (bytová politika, dopravní dostupnost, vybavenost službami)
- Kultura, vzdělání a volnočasové aktivity
- Technická infrastruktura
- Cestovní ruch
- Životní prostředí

Spolupráce ze strany veřejné správy

- Poskytnutí všech dostupných **informací** vč. analýz, strategických dokumentů, plánů, studií, anket, generelů apod.
- Účast na **workshopech** pracovních skupin.
- Specifikace **potenciálu** a **silných** stránek v daném oboru.
- Identifikace **problémových** okruhů.
- Vytvoření seznamu **projektových záměrů** v dané oblasti.

KROK 3: Analýza SWOT

- Metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: **S**trengths) a slabé (ang: **W**eaknesses) stránky, příležitosti (ang: **O**pportunities) a hrozby (ang: **T**hreats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.
- Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*).
- Vyvinuta Albertem Humphreym v 60. a 70. letech 20. st.



SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

KROK 4: Strategická vize

- Dohoda o strategické vizi
 - Vize rozvoje území na cca 10 – 25 let.
 - Jak bude území vypadat za 10, 25 let?

Mise x Vize

- ❏ Stručná formulace vize, poslání a hodnot zaručuje městu nejen to, že má jasnou představu o sledovaných cílech, ale také usnadňuje sdílení této představy s ostatními lidmi.
- ❏ Jedním z hlavních úkolů člověka stojícího v čele jakékoliv organizace, je **udávat směr**, kterým se mají ostatní ubírat.
- ❏ V Česku se však můžeme běžně setkat s různými označeními:
 - ❏ Vize, poslání, hodnoty.
 - ❏ Vize, mise, hodnoty.
 - ❏ Poslání firmy.
 - ❏ atp.

Mise x Vize

- Vize shrnuje to čím chce město/společnost být. Soustředí se na budoucnost. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria.
- Mise nám říká co je cílem společnosti nebo rozvoje města. Soustředí se na přítomnost. Definuje cílové skupiny a kritické oblasti. Informuje o tom jak dobří chceme být.

Vize

- Přejchod mezi klasifikací problémů a vlastní strategií představuje vize rozvoje.
- Vize by měly být používány jako obecné představy o budoucím rozvoji.
- Neměly být na rozdíl od předcházejícího syntetického shrnutí jednotlivých analýz konkrétní, ale měly by umožňovat maximálně široký, obecně formulovaný směr rozvoje, který je akceptovatelný pro celé řešené území.

Vize

- ❏ Formulace vize je možná na základě dvou přístupů:
 1. Vymezení vize na základě dominujících směrů rozvoje.
 2. Třídění na škále od optimistické přes reálnou až po pesimistickou vizi.
- V praxi dochází často ke kombinaci obou zvolených metod.
- ❏ Formulovat vizi bez jasného souhlasu místních představitelů je prakticky nemyslitelné!

Vize

☞ Vize musí splňovat následující aspekty:

1. Vize musí být časově ohraničená.
2. Prostorový aspekt – konkrétně definované území, kde vize bude uplatňována.
3. Věcný aspekt – co je obsahem vize jaké tematické oblasti atd.



Vize

- ❏ Stručná formulace vize zaručuje regionu/městu nejen to, že má jasnou představu o sledovaných cílech, ale také usnadňuje sdílení této představy s ostatními lidmi.
- ❏ *Kam chceme, aby se region/město rozvíjel/o?*
- ❏ *Jak by region/město měl/o vypadat v roce 2025?*

Mise

- ❏ Říká tedy, jací bychom chtěli nyní být, měla by ukazovat pole působnosti města a odkazovat na její základní hodnoty. Na rozdíl od vize se mise soustředí na přítomnost či nejbližší budoucnost.
 - ❏ *Kdo jsme?*
 - ❏ *Co děláme?*
 - ❏ *Proč to děláme?*
 - ❏ *V čem jsme dobří a proč?*
 - ❏ *Pro koho tu jsme?*
 - ❏ *Kdo nebo co za námi stojí?*

Mise x Vize

- Sedněte si v klidu, koukejte třeba z okna, a pořádně se zamyslete. Co to vlastně tvoříte?
- Jestliže se Vám to podařilo, pokuste se to definovat na papír.
- Co jste si definovali, zkraťte na 140 znaků.
- Popište, co jste tím mysleli.

Mise x Vize

- Zkuste zamyslet kde chcete být za řekněme 5 let. Víte? Skvěle!
- Nejdříve se zamysleme nad tím, co si myslíme že jsme schopni dosáhnout.
- Můžeme být největší a nejlepší?
- Můžeme vyniknout jenom v něčem? Je lepší malý nebo velký cíl?
- Jestliže se Vám to podařilo, pokuste se to definovat na papír.
- Co jste si definovali, zkraťte na 500 znaků.
- Popište, co jste tím mysleli.

KROK 5: Vytvoření strategie

- ❏ Vlastní jádro dokumentu.
- ❏ Strategie představuje návrh budoucího stavu a stanovuje cíle, které chceme prostřednictvím připraveného strategického dokumentu dosáhnout. Strategie stanovuje úkoly, odpovídá na otázku jaké cíle si v řešeném území klademe.
- ❏ Využití analýzy SWOT:
 - ❏ *Pasivní přístup* - vhodné použít v regionech, které nemají velký objem disponibilního kapitálu.
 - ❏ *Aktivní přístup* - navržení intervencí v regionu, které povedou ke kvalitativnímu zlepšení situace v dané oblasti.

Jak správně definovat problémy?

- ❑ Nástroj - ***strom cílů***.
- ❑ Strom cílů formuluje vzájemnou souvislost mezi jednotlivými dílčími cíly a obecně formulovanými problémy a umožňuje dobře navázat na jednotlivá dílčí hodnocení.
- ❑ Při klasifikaci v rámci stromu cílů je vhodné postupovat výhradně podle toho, jaký význam má to které hodnocení a vždy vyhodnotit nejvýznamnější dopad problému a podle toho celé téma klasifikovat.

Strategická vize 2025

Globální strategický cíl 1

Vytvořit jedinečnou a nezaměnitelnou tvář města jako města ideálního pro život, vzdělávání, kulturu a sport, pro rozvoj lidského potenciálu a zdraví obyvatel, které oceňují i jeho návštěvníci.

TO 1

Vzdělávání, volnočasové aktivity a cestovní ruch

Globální strategický cíl 2

Zlepšit podmínky a vytvořit předpoklady pro výstavbu bytů a regeneraci domů, připravit a nabídnout další rozvojové plochy pro bydlení.

TO 2

Sociální služby a zdravotní péče

Globální strategický cíl 3

Efektivně začlenit město mezi vyspělá euroregionální centra při respektování zásad komunitního plánování.

Globální strategický cíl 4

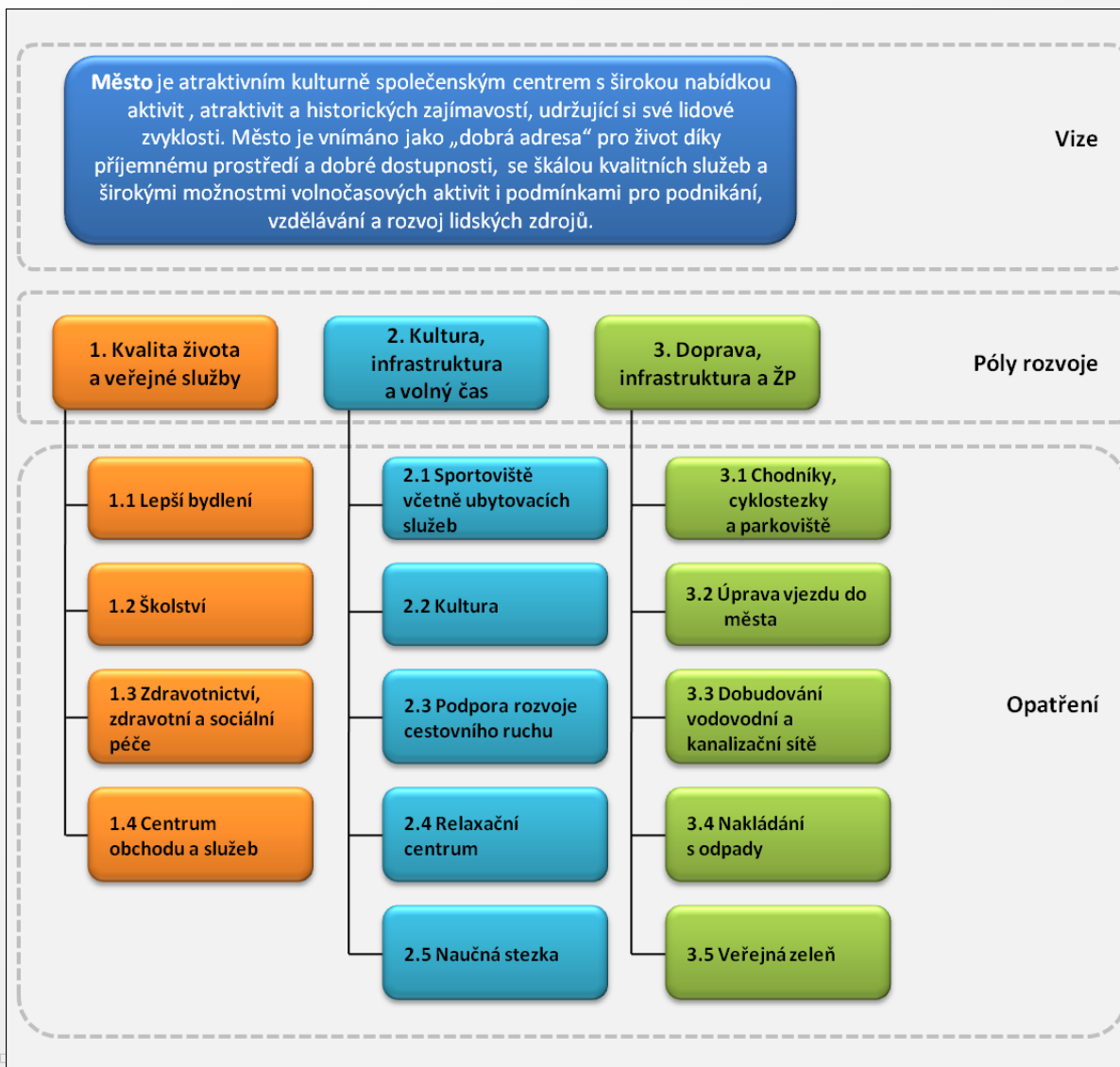
Vytvořit ve městě příznivé podnikatelské prostředí, které bude podněcovat vznik nových a rozvoj stávajících firem, které budou ve městě investovat, zaměstnávat obyvatele a dále diverzifikovat jeho ekonomiku směrem k aktivitám s vyšší přidanou hodnotou.

TO 3

Podnikání, doprava, technická infrastruktura a životní prostředí

Globální strategický cíl 5

Vybudovat funkční a bezpečný dopravní systém navazující na tradiční urbanistické hodnoty a kvalitu životního prostředí města v souladu s principy udržitelného rozvoje.



KROK 5: Vytvoření strategie

- ❑ Naplnění strategie je možné pouze prostřednictvím jednotlivých **programů/oblastí** a na ně navazujících **opatření** a případně **podopatření**, které je vhodné pro naplnění strategie postupně realizovat.
- ❑ Programy/oblasti a opatření představují soubor nástrojů, které by měly vést k dosažení kýženého cílového stavu v řešeném území.
- ❑ Maximálně 3 – 6 specifických programů/oblastí.

KROK 4: Programy/oblasti

- ❏ Program = oblast = kritická oblast = problémová oblast = klíčová oblast.
- ❏ Nejednotná terminologie, nutné však zachovávat jednotnou terminologii v celé strategii!
- ❏ Doporučená struktura:
 - ❏ Popis stavu
 - ❏ Globální cíl
 - ❏ Specifické cíle
 - ❏ Strategie
 - ❏ Seznam opatření
 - ❏ Finanční rámec

- ❏ **Popis stavu** představuje stručné shrnutí klíčových problémů, které považujeme za nutné řešit a odstraňovat

- ❏ **Globální cíl** programu je celkový cíl programu, který vyplývá z popsané strategie a je vyjádřením cílů, které chceme realizací takového opatření dosáhnout. Globální cíl vždy velmi těsně navazuje na vypracovanou strategii.

- ❏ **Specifické cíle** představují podrobnější rozpracování globálního cíle a vytvářejí již konkrétní rámec pro vlastní formulaci programu, stanovují již zcela konkrétní a hodnotitelné cíle, které chceme v řešeném území zaměřením na tento program dosáhnout.

Jak správně nastavit cíle?

- ❏ Slovní popis účelu, jehož má být dosaženo.
- ❏ „Nová hodnota – předmět, produkt nebo služba, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.“

- ❏ Cíle by měly dodržovat pravidlo SMART:
 - ❏ **S** (Specific) – specifický a konkrétní.
 - ❏ **M** (Measurable) – měřitelné.
 - ❏ **A** (Assignable) – přidělitelné pouze jednomu programu.
 - ❏ **R** (Realistic) – dosažitelné.
 - ❏ **T** (Time-bound) – časově ohraničené.

Globální cíl (goal)

- Všechny opatření musí začínat jasnou definicí cílů a určením specifik výsledků.
- Určuje celkový směr a jeho konečný výsledek.
- Je v něm obsažena strategická potřeba.
- Shrnuje nejdůležitější informace o programu.
- Podrobněji rozpracováván do hierarchické struktury dílčích cílů.

Dílčí, specifické cíle (Objectives)

- ❑ Konkretizují globální cíl.
- ❑ Jasný a jednoznačný popis vlastností programu.

Charakteristika cílů:

- popis výstupu, který má být vytvořen;
- očekávaný časový rámec dosažení výstupu;
- měřítko, podle kterých se bude cíl považován za splněný;
- podmínky, zpřesňují informace o způsobu splnění.

Programy/oblasti

- ❏ **Strategie**, představuje vnitřně propojený soubor dílčích strategií vycházející z celkové souhrnné strategie a formulují postupy práce, které považujeme za účelné zajistit uskutečněním příslušného programu.
- ❏ **Seznam opatření** je prostý seznam opatření, která budou podporována nebo zajišťována v rámci tohoto programu. Jednotlivá opatření jsou pak v následujícím textu strategie dále podrobně rozvedeny.
- ❏ **Finanční rámec** je možné u jednotlivých programů uvádět vždy pouze v relativních hodnotách a určuje rámcové rozdělení prostředků na jednotlivé aktivity, které jsme připraveni v území zajišťovat.

Opatření

- Opatření již představuje zcela konkrétní nástroj strategického rozvoje.
- Seznam opatření se vypracovává v maximálním rozsahu 3-5 opatření pro každý program.
- Doporučená struktura opatření:
 - Název opatření.
 - Předmět podpory.
 - Operační cíle opatření.
 - Forma podpory.
 - Koneční příjemci.
 - Územní zaměření podpory.
 - Návrh dílčích aktivit.

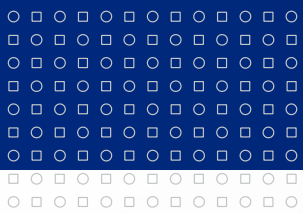
- ❏ **Název opatření** je označení opatření, které by mělo vystihovat podstatu navrhovaných aktivit. Jednotlivá opatření se zpravidla třídí desetinným systémem, takže opatření 3.2. představuje opatření patřící do okruhu třetího navrhovaného programu a je v pořadí tohoto programu uvedeno jako druhé.
- ❏ **Předmět podpory** je návrh okruhů činností, které budou podporovány a to bez ohledu na to, kdo je konečným příjemcem podpory nebo z jakých zdrojů je podpora zajišťována.
- ❏ **Operační cíle opatření** mohou stanovovat podrobnější cíle, které si klademe za úkol dosáhnout pomocí realizace nebo podpory prostřednictvím tohoto opatření.

Aktivity

- ❏ *Aktivita = projekt/projektový záměr.*

- ❏ Seznam aktivit se vypracovává v maximálním rozsahu 5-8 aktivit pro každé opatření.

- ❏ Doporučená struktura aktivity:
 - ❏ Název aktivity.
 - ❏ Předmět podpory.
 - ❏ Forma podpory.
 - ❏ Koneční příjemci.
 - ❏ Územní zaměření podpory.

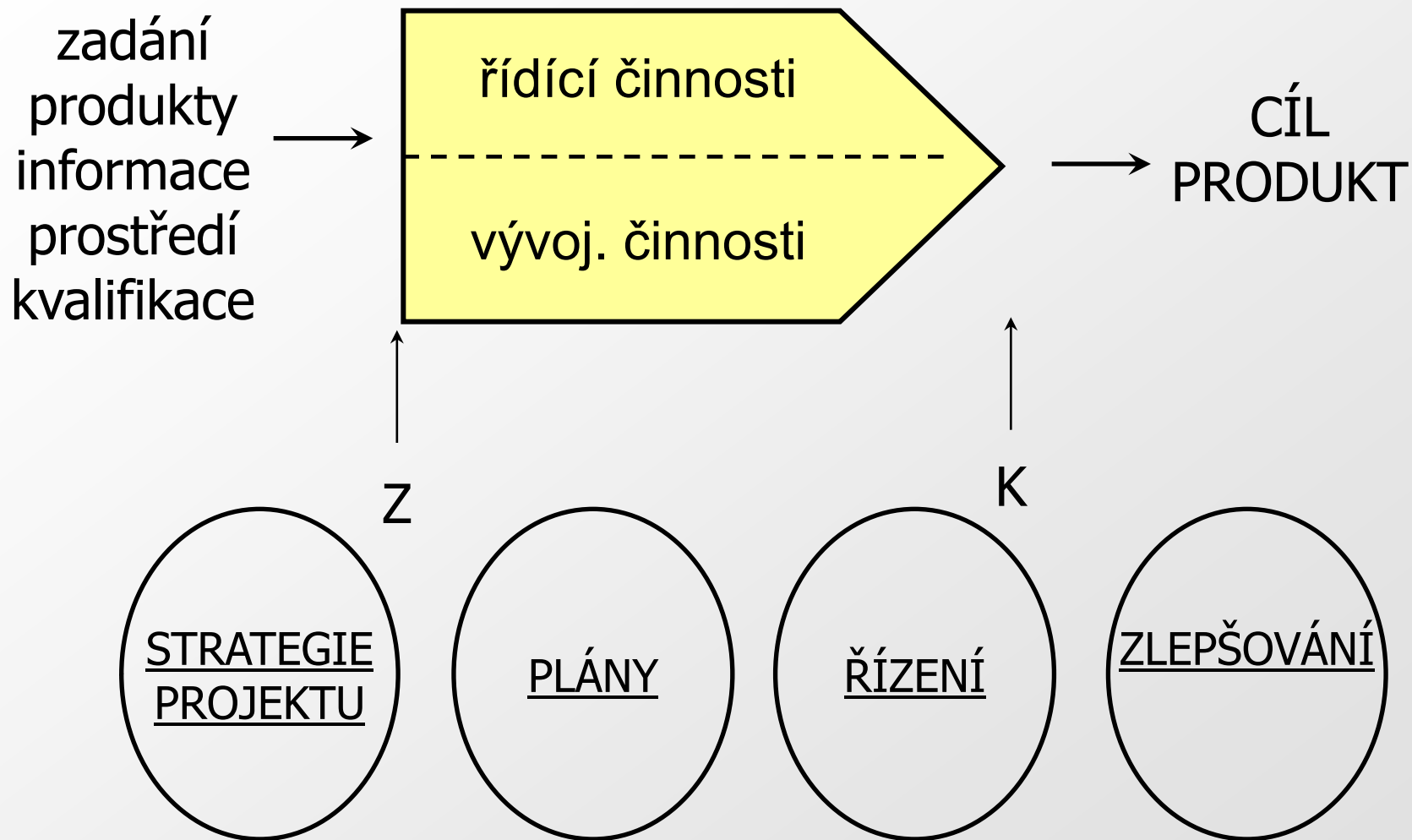


Co je to projekt a projektové řízení?

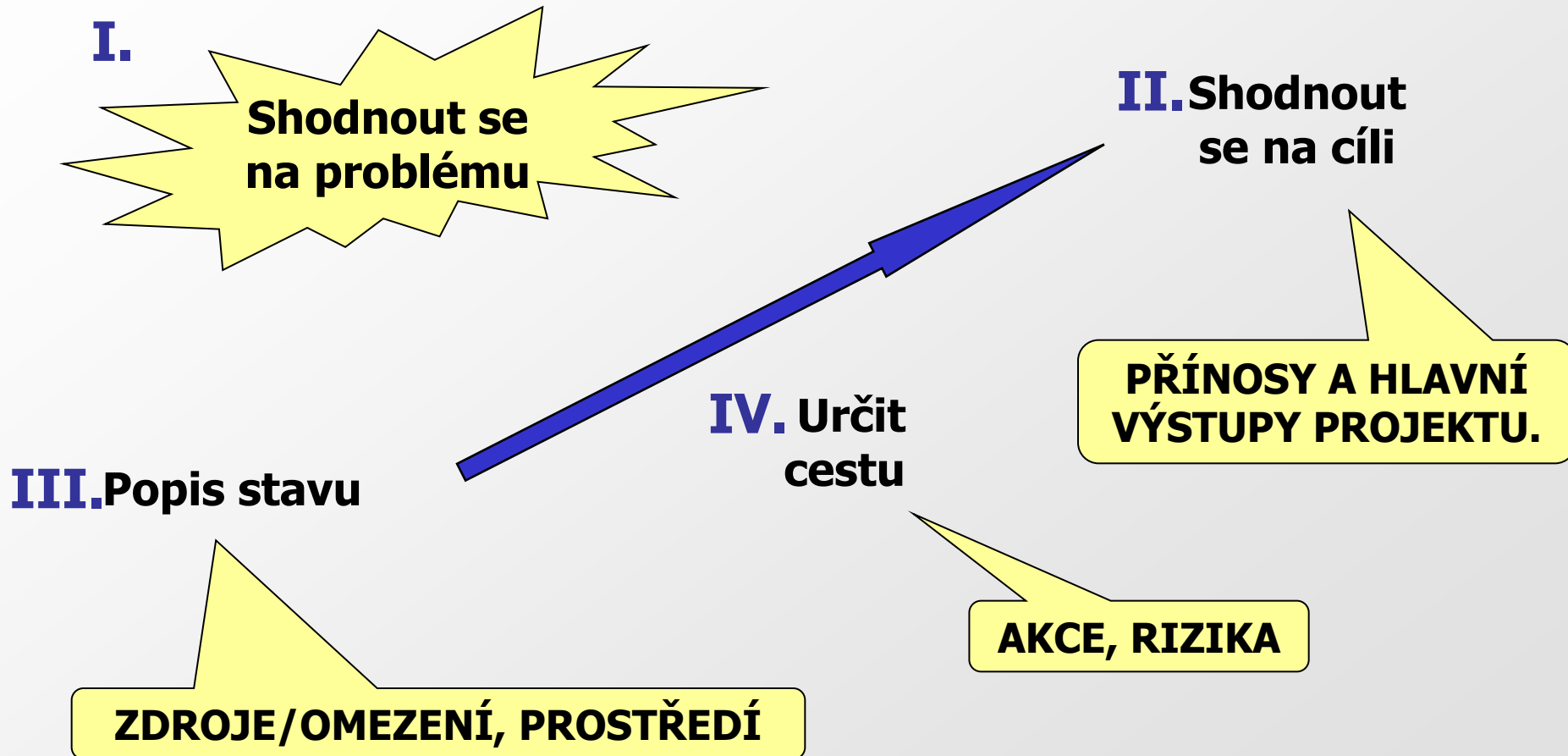


Projekt - definice dle ČSN ISO

- ❑ Dle ČSN ISO 10 006 je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.
- ❑ Projekt je sekvence činností mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje a směřující k vytvoření určitých produktů. S vytvořením produktů je vždy spojeno riziko.
- ❑ Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.



Životní cykly v projektu



Fáze projektu

Příprava



Plánování



Realizace



Ukončení



Vyhodnocení

Proč projekt realizovat? Co chceme projektem dosáhnout?

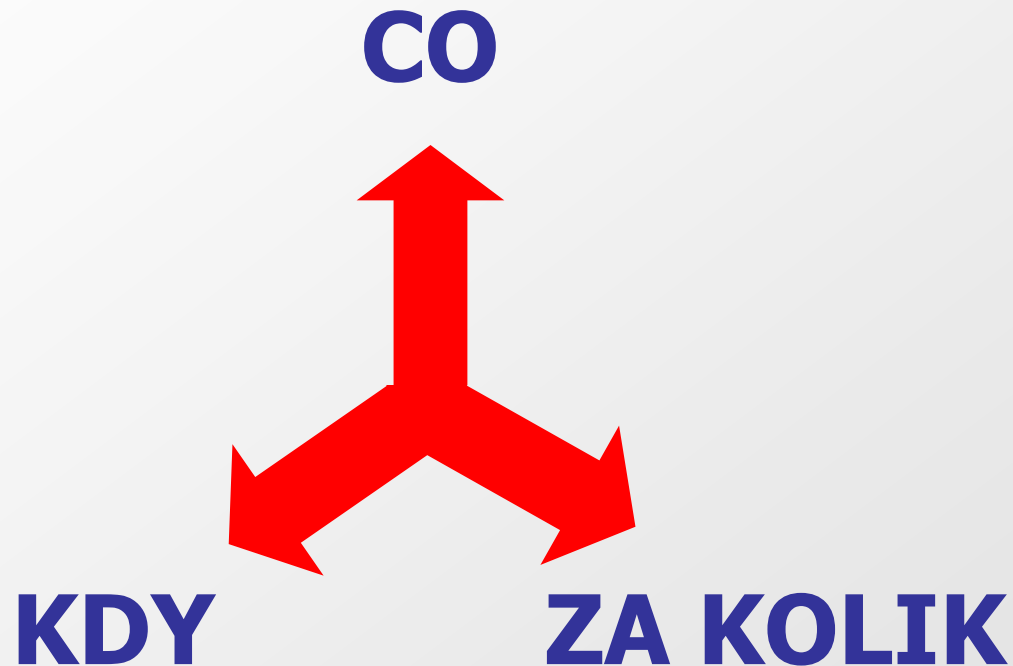
CO, JAK, S KÝM, KDY, ZA KOLIK

Vytvoření produktů

Akceptace zákazníkem

Vnitřní ukončení a úprava interních metodik

Trojimperativ projektu

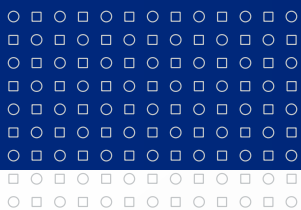


Trojimperativ projektu

- A) Specifikaci provedení (tzn. co a v jaké kvalitě má být provedeno).

- B) Časový plán (kdy má být co provedeno).

- C) Náklady na provedení jednotlivých činností (ve spotřebované práci a v penězích).

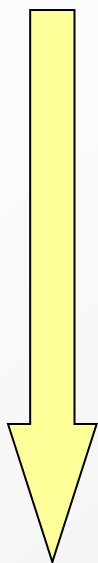


Plánování projektu

Jakost projektu dle ČSN ISO 10 006



Pět kroků projektu



CO

Specifikace dodávek

JAK

Cesta jejich vytvoření

S KÝM

Kdo je udělá a jak bude řízen

KDY

Kdy vzniknou

ZA KOLIK

Kolik to bude stát

Plánujeme projekt 1)

- Přesně definovat **CO** se má udělat.
- Tj. definovat produkty projektu
 - Aspekt věcný - definuje, co bude existovat.
 - Aspekt procesní říká, jaké činnosti budou vykonány. (Pozn.: Vhodné pouze když neumíme nadefinovat produkt, např. provedení konzultace.)
 - Vždy je potřebné definovat metriky (kritéria kvality)!

Specifikace provedení

Diplomová práce

Vizuální a
obsahová
část

Práce odevzdána

Práce obhájena

Odborné téma je
dostatečně
prezentováno

Práce nahrána v IS

Obhajoba práce

Obsah práce
je vytvořen

Grafika hotová

Posudky vypracovány

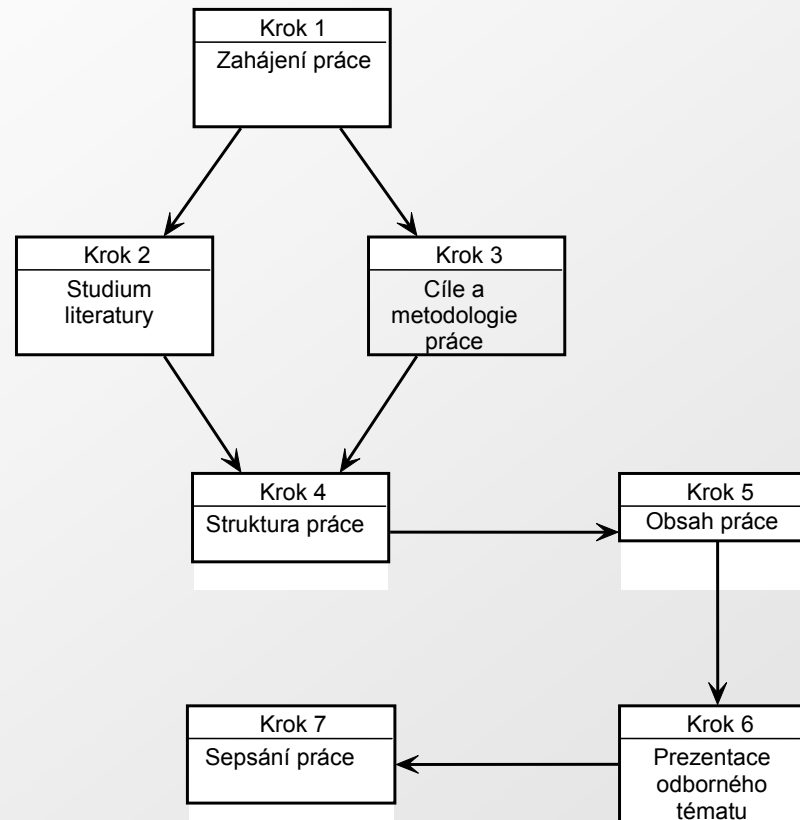
Struktura práce
je hotová

Stylistická stránka
v pořádku

Plánujeme projekt 2)

- Naplánovat **JAK** vzniknou jednotlivé výstupy z plánu CO
 - Tj. jaké činnosti a v jaké logické posloupnosti vytvoří produkty projektu.
 - Do postupu nezanašet hledisko času či disponibility zdrojů!!
 - Není-li vzor: ODZADU!

Projektový graf - příklad



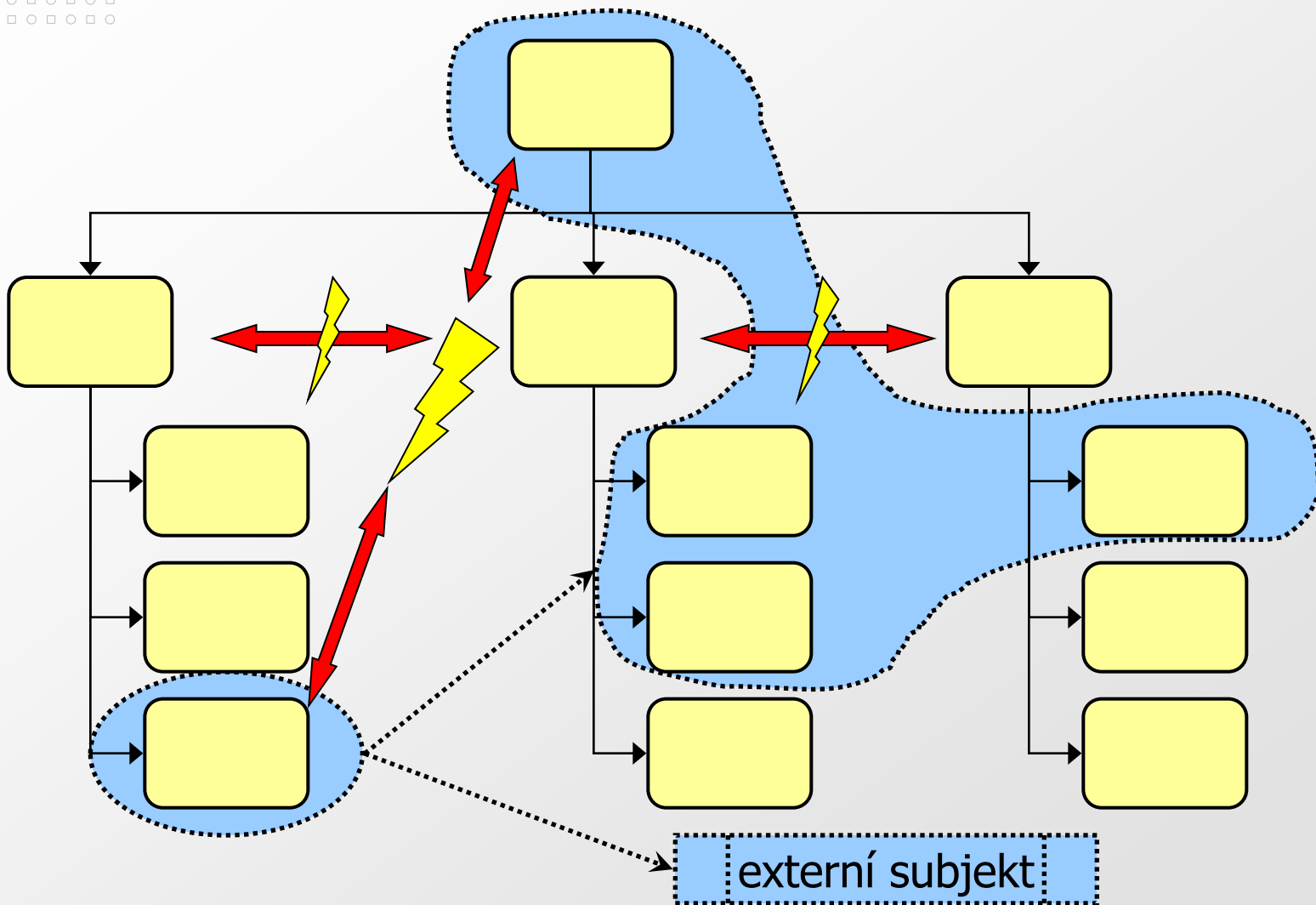
Plánujeme projekt 3)

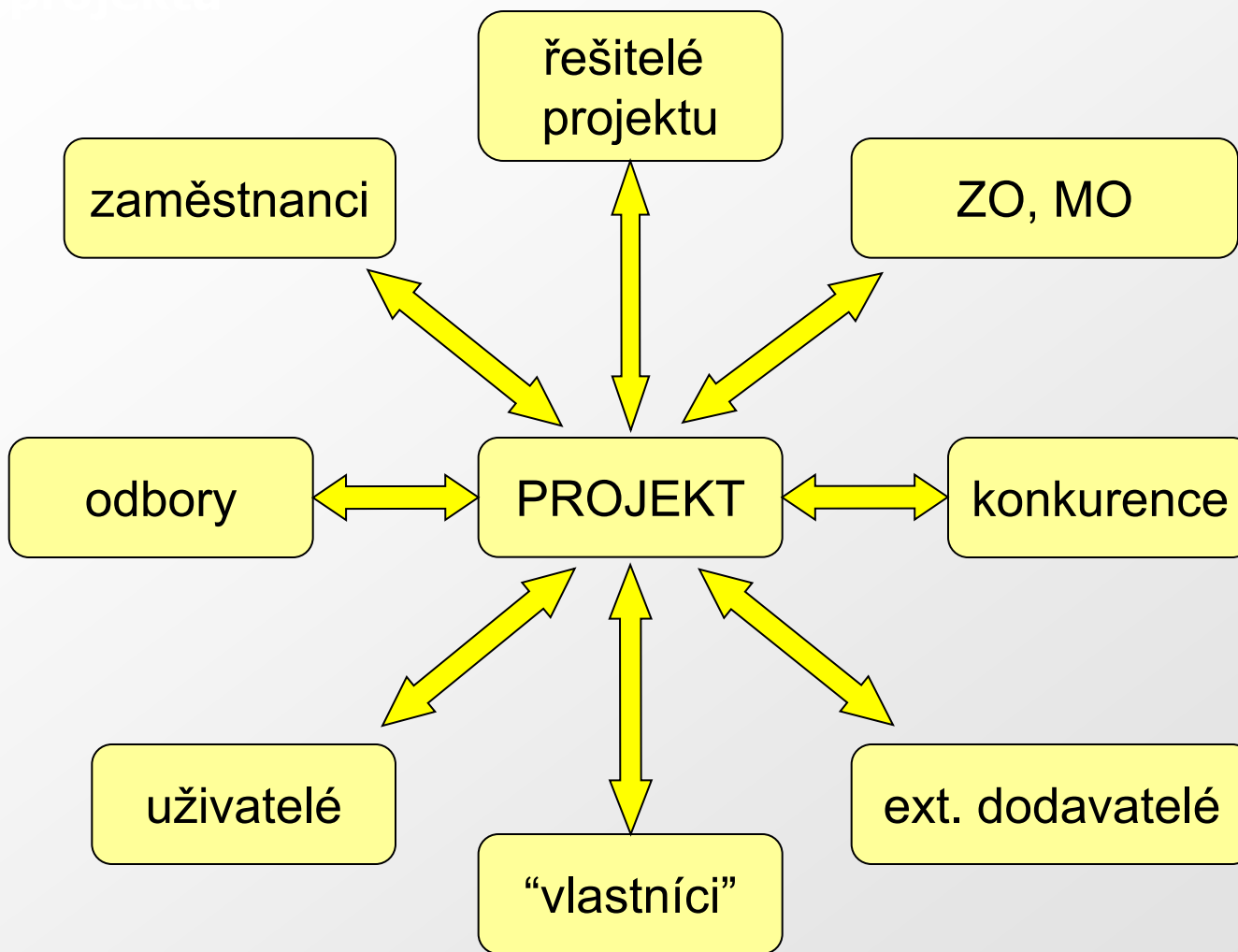
- Naplánovat, **S KÝM** se dílčích cílů a celkového cíle dosáhne.
 - Tj. v jakých strukturách bude projekt organizován.
 - Jaké zdroje budeme potřebovat.
 - A jak tyto zdroje obsadíme lidmi.

Organizační struktury

- ☞ Útvarové (odbory městského úřadu) - horizontální.
- ☞ Věcné (týmový aspekt, určeno pro projekt napříč odbory) - vertikální.







**Řídící
komise**

- statutární zástupce
- vedoucí odboru
- manažer projektu

**Vedení
projektu**

- manažer projektu
- administrátor
- ekonomka, účetní

**Řešitelský
tým**

- pracovníci odborů, oddělení
- pracovníci zřízených organizací

**Pracovní
tým**

- pracovníci odborů, oddělení
- externí osoby
- zástupci partnera, sponzora

Definice projektu – projektový tým

- Vytvoření projektového týmu zodpovědného za přípravu a realizaci projektu.
 - Určit zodpovědnost.
 - Delegovat úkoly.
-
- Modelové složení projektového týmu.
 - Projektový manažer (ředitel projektu).
 - Koordinátor projektu.
 - Technická asistence.



Role členů projektového týmu

- Projektový manažer (ředitel projektu).
 - Odpovídá za dosažení cílů projektu a dodržení všech stanovených charakteristik projektu, nejvyšší řídicí autorita.
- Koordinátor projektu.
 - Odpovídá za faktickou realizaci projektu, tj. za realizaci dílčích činností a úkolů s jasně definovaným zadáním, výstupy a výsledky, rozpočtem a časovým obdobím.
- Technická asistence.
 - Účetní – odpovídá za účetnictví projektu dle pravidle dotačního titulu.
 - Asistent/ka – odpovídá za podpůrné činnosti (archivace).

Manažer projektu 1

- Osoba svázána s odpovědností a pravomocí k řízení projektu a dosažení stanovených cílů.
- Syntéza
 - odpovědnost za projekt,
 - hlavní odpovědnost za dosažení cílů,
 - řízení projektu,
 - rovnováha odpovědnosti a pravomoci.

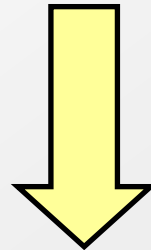
Manažer projektu 2

- ❖ Monitoruje a hlásí vývoj projektu.
- ❖ Vytváří časové rozvrhy práce.
- ❖ Vytváří individuální plány pro členy projektového týmu.
- ❖ Získává závazek k úkolům od členů týmu.
- ❖ Provádí každodenní vedení.
- ❖ Identifikuje hlavní problémy a rizika.
- ❖ Je zodpovědný za jakost projektu.
- ❖ Má znalosti, zkušenosti a schopnosti provádět činnosti v rozsahu daném projektem.

Manažer projektu je profese!

Další kroky plánování

- ☒ víme CO
- ☒ víme JAK
- ☒ víme S KÝM



KDY znamená určit:

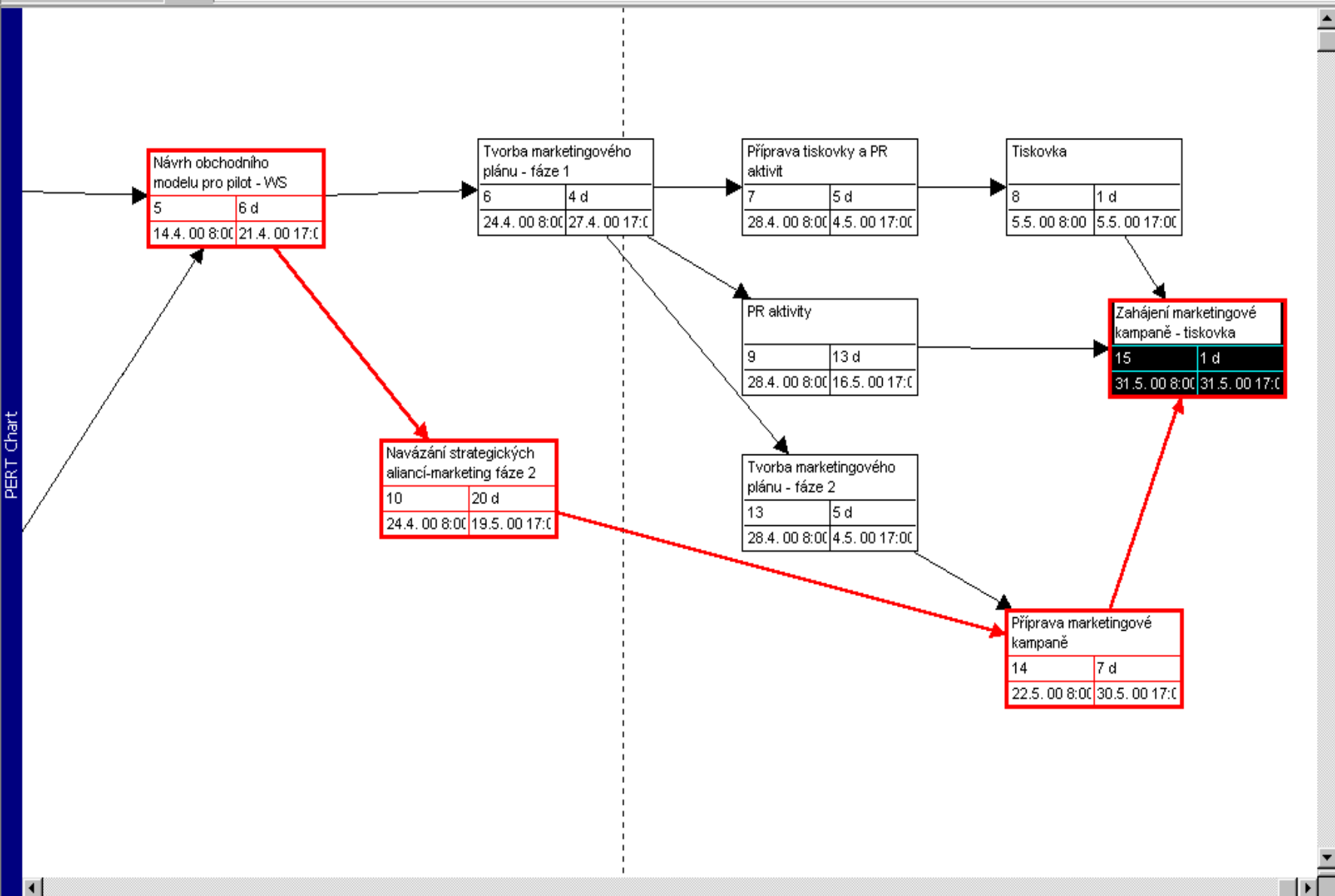
- ☒ datum zahájení činnosti
- ☒ datum ukončení činnosti

Harmonogram

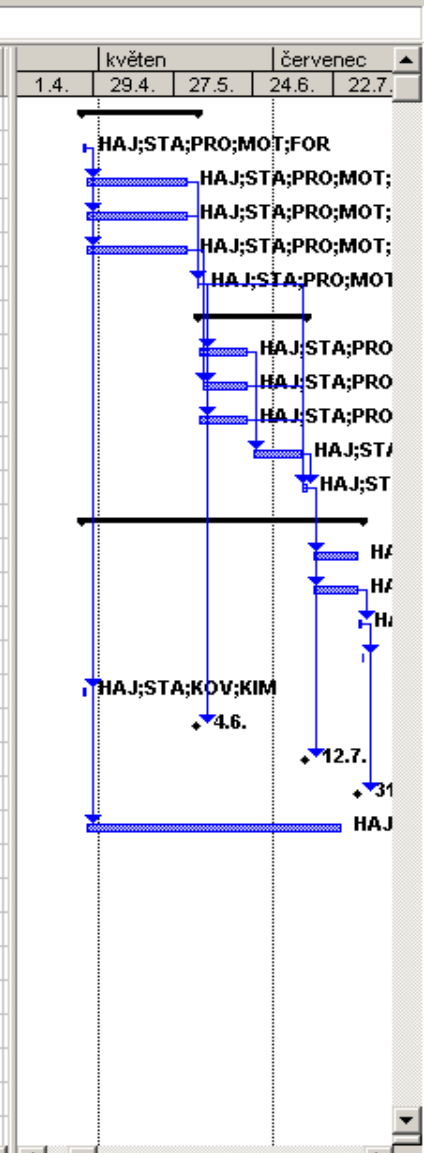
- Rozvržením aktivit projektu do časové řady vznikne harmonogram projektu (časový plán).
- Dostatečnou pozornost věnujte propočtu délky trvání projektu (mnohé administrativní úkony trvají déle, než by se mohlo na první pohled zdát).
- Na harmonogram posléze navazuje konstrukce finančního plánu a rozpočtu projektu.
- Protože projekty ze své podstaty zahrnují určité riziko, je dobré s ním počítat a naplánovat **rezervy** časové a finanční.



Zahájení marketingové kampaně - tiskovka



I	CO	OD	DO	DOB	GARAI	KDO	ČLD PL	OS/ČI
1	Etapa 1 Analýza	25.4. 2002	4.6. 2002	29 d	SHS			
2	Kick-off Meeting (14:00-17:00)	25.4. 2002	25.4. 2002	1 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	5	HAJM;ST
3	Analýza v terénu, studium podkladů	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	17	HAJ3;ST
4	Tvorba Funkční dekompozice a Procesních řetězců	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	22	HAJ2;ST
5	Tvorba IDM - část 1	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	15	HAJM;ST
6	FS1 (1 den)	4.6. 2002	4.6. 2002	1 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	10	HAJ2;ST
7	Etapa 2 Vytvoření BPM	5.6. 2002	12.7. 2002	29 d				
8	Dokončení FD a procesů	5.6. 2002	21.6. 2002	14 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	19	HAJ2;ST
9	Tvorba IDM - část 2	6.6. 2002	21.6. 2002	13 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT	8	HAJM;ST
10	Tvorba organizační struktury	5.6. 2002	21.6. 2002	14 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	6	HAJM;ST
11	Kompletace produktů pro FS2	24.6. 2002	10.7. 2002	13 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	0	HAJ0;ST
12	FS2 (2 dny)	11.7. 2002	12.7. 2002	2 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	20	HAJ4;ST
13	Etapa 3 Dokončení BPM	25.4. 2002	1.8. 2002	72 d				
14	Úpravy BPM dle výsledků FS2	15.7. 2002	30.7. 2002	12 d	SHS	HAJ;STA;PRO;MOT;F	9	HAJM;ST
15	Zpracování výstupních produktů - Závěrečné z	15.7. 2002	30.7. 2002	12 d	SHS	HAJ;STA;PRO;MOT;F	11	HAJM;ST
16	Přejímka projektu	31.7. 2002	31.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA	2	HAJM;ST
17	Ukončení projektu	1.8. 2002	1.8. 2002	1 d	SHS			
18	Schůzka řídicí komise č.1	25.4. 2002	25.4. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
19	Schůzka řídicí komise č.2	4.6. 2002	4.6. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
20	Schůzka řídicí komise č.3	12.7. 2002	12.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
21	Schůzka řídicí komise č.4	31.7. 2002	31.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
22	Koordinace projektu	26.4. 2002	24.7. 2002	65 d	SHS	HAJ;STA	20	HAJM0;S



Tvorba harmonogramu

- **Nerealistické odhady = hrob projektu!**
- Časové rezervy jednotlivých kroků.
- Buffer časových rezerv na konci projektu.
- Započítání disponibility pracovníků ŘT, PT i ostatních zdrojů.
- Milníky nebo prémie za zkrácení?

Plánujeme projekt 5)

- ❖ Stanovit **ZA KOLIK** se projekt zrealizuje
 - ❖ čld - člověkodén
 - ❖ člm - člověkoměsíček
 - ❖ člr - člověkorok

- ❖ odhady pracnosti



Odhady kapacit

2 cesty jak odhadovat kapacity :

Zhora dolů

- analogie
- delfská věštírna

Z dola nahoru

- vysčítáváním na základě metrik a výkazů práce, shromážděných na předchozích projektech.



Rozpočet projektu

- ❏ Základem je co nejpodrobněji zpracovaný rozpočet projektu.
- ❏ Nutnost rozdělení nákladů na uznatelné a neuznatelné dle podmínek programu.
- ❏ DPH – uznatelný náklad pro neplátce (nemožnost odpočtu daně na vstupu).
- ❏ Nutno přihlížet na potřebnost (oprávněnost) nákladů vzhledem k výstupům projektu (někdy je určení jednodušší, někdy komplikovanější).

Uznatelné x neuznatelné náklady

- Uznatelné náklady „lze uplatňovat“ nejdříve od doby registrace projektu (za předpokladu, že tyto náklady byly prokazatelně proplaceny konečným příjemcem). Výjimka se vztahuje na náklady k projektové dokumentaci.
- Dle typu projektů (investiční, neinvestiční) jsou některé druhy nákladů omezovány (limit X % z celkových nebo uznatelných nákladů projektu).
- Neuznatelné náklady nejsou podporovány (např. DPH u plátců, pokuty a penále, nákup osobních vozů, náklady na opravu a údržbu strojů a zařízení, ostatní daně a správní poplatky, úroky z úvěru).

Specifika jednotlivých programů

- Každý dotační titul má svá finanční specifika, kterými se musíme řídit nebo nám mohou pomoci.

- Patří mezi ně – např.:
 - min. a max. výše celkových uznatelných nákladů,
 - množství peněz alokovaných na výzvu (-> kalkulace naší „šance“),
 - % podpory z různých zdrojů (liší se dle typu žadatelů).

Postup plánování

- 1) Nejprve je nutné mít vypracován plán CO, vytvořen projektový graf (plán JAK) a plán S KÝM.
- 2) Hrubý odhad délek trvání jednotlivých činností (tj. etap, kroků, úkonů).
- 3) Pak odhadovat spotřeby práce v člověkodnech nebo člověkoměsících.
- 4) Tento postup je potřebné iterativně opakovat ve vazbě na již vytvářený projektový tým a dostupnost klíčových zdrojů.
- 5) Zohledňovat požadavky top managementu a zákazníka na trojimperativ projektu.
- 6) Finální produkt vzniká jako kompromis mezi optimálním a možným.



*Projektové řízení v praxi
aneb
krátký návod jak připravit
projekt.*



Obecný projektový cyklus

- ❖ Konceptuální návrh
- ❖ Definice projektu
- ❖ Produkce
- ❖ Operační období
- ❖ Vyřazení projektu

Konceptuální návrh

- Formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci, předběžná analýza rizik.

- Příprava projektu.
 - Proč projekt realizovat?
 - Co chceme projektem dosáhnout?

Výstup => **Projektový záměr**

Konceptuální návrh – přípravná fáze

- ❏ Příprava projektu.
 - ❏ Proč projekt realizovat?
 - ❏ Co chceme projektem dosáhnout?
 - ❏ Jakým způsobem bude výstupů a výsledků projektu dosaženo?

- ❏ Informace o dotacích.
 - ❏ Získání dostatečného množství informací (podmínky programu, text výzvy, hodnotící tabulka).
 - ❏ Seznámení se s programovými dokumenty (operační program, prováděcí dokument, výzva, příručka pro žadatele a příručka pro uživatele)
 - ❏ Prostudovat hodnotící tabulku!

- ❏ Předběžné zjištění/ověření přijatelnosti žadatele.
- ❏ Konzultace projektového záměru.
- ❏ Akceptace podmínek čerpání dotace (povinnost archivovat dokumentaci, respektování zásad výběrových řízení, podrobit se kontrolám celé řady oprávněných orgánů a institucí, atd.).
- ❏ Předběžná představa o zajištění finančního krytí projektu.

Projektový záměr

- ❑ ...“záměr“ znamená popis produktu projektu, jeho znaky a jak se mají tyto znaky měřit nebo posuzovat. (ISO 10006)
- ❑ Převedení požadavků zákazníka a ostatních zainteresovaných stran na činnosti, které se mají provádět pro dosažení cílů projektu a pro organizování těchto činností.
- ❑ Záměr rozpracovává strategii, součástí dokumentu záměru projektu jsou cíle a způsob jejich dosažení, určené ve strategii.

Zpracování projektu - žádost

- Žádost o přidělení dotace bývá většinou zpracovávána elektronicky.
- Vlastní zpracování se provádí obvykle na konci přípravy projektu a je jeho celkovým zhodnocením a shrnutím.
- Vychází z ostatních příloh (především studie proveditelnosti) a dalších výsledků celého přípravného období.
- Žádost musí obsahovat všechny důležité části projektu, jako jsou konečné cíle, aktivity a výstupy, včetně co nejpřesnějšího popisu realizace projektu a jeho vlivu na okolí či ostatní subjekty.

Projektová žádost

- Obtížná překážka při získání oprávněných finančních prostředků.
- Administrativní nástroj nutný k tomu, aby financující subjekt doložil, že prostředky vynaložil správně.
- Souhrn podstatných informací, aby se mohl financující subjekt přesvědčit o potřebnosti, účelnosti a efektivitě navrhovaného projektu.

Vlastní příprava projektu

- ❏ Vytvořit plán.
- ❏ Zajištění a příprava „podkladů“.
 - ❏ Interní podklady (rozpočet, složení projektového týmu, harmonogram realizace).
 - ❏ Externí podklady (výpisy z rejstříků, územní rozhodnutí, stavební povolení, EIA a NATURA 2000).
- ❏ Zpracování projektu včetně příloh a kontrola kvality.
- ❏ Vypracovat projekt/žádost.
- ❏ Vyřídit povinné přílohy.
- ❏ Registrovat včas.

Časový prostor

- ❏ přestože se může zdát, že je na přípravu projektu dostatek času, je dobré si zajistit dostatečnou časovou rezervu;
- ❏ tato fáze může zabrat až půl roku (v závislosti na typu projektu);
- ❏ časová rezerva je důležitá především kvůli pevnému datu podávání žádostí.

Partneři a zainteresované skupiny

- ❏ Při přípravě projektu je důležité zamyslet se nad prostředím, ve kterém se vše bude realizovat. Na základě toho a obsahu projektu pak v dostatečném předstihu zajistit **partnery** pro projekt.
- ❏ partneři by měli mít možnost účastnit se přípravy;
- ❏ přesně určená role, popis zapojení a podíl partnera je nutné uvést i v žádosti.
- ❏ v této fázi projektu vymezte i tzv. **zainteresované skupiny**;
- ❏ jde o instituce, jednotlivce či skupiny, které se projektu přímo neúčastní, ale přesto jsou nějakým způsobem ovlivněny;
- ❏ je dobré zvážit jejich vliv, případně účast v projektu, čímž se zamezí možným rizikům.

Přílohy projektu

Povinné X nepovinné

- seznam povinných příloh je stanoven vždy ve výzvě k předkládání projektů;
- při dokládání nepovinných příloh je důležité zohlednit, zda jsou bodově hodnoceny, resp. zda rozvádí bodované otázky;
- např. čestné prohlášení x výroční zprávy.

Předkládané spolu s žádostí X předkládané při podpisu smlouvy

- v textu výzvy k předkládání projektů je stanoveno, kdy musí být jednotlivé přílohy nejpozději doloženy;
- je vhodné opět zvážit, zda nepředložit přílohu, kterou je možné dokládat až při podpisu smlouvy, již v momentě podání žádosti;
- např. doklad o zajištění finančního krytí projektu.

Produkce

- ❏ Vlastní realizace neboli pořízení projektu.
- ❏ Řízení prací a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu a tvorba plánu podpory v operačním období.

Operační období

- Vlastní užívání předmětu projektu.
- Integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.
- Monitoring realizace, výstupů a výsledků projektu.

Vyřazení projektu

- ❖ Převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů (např. pracovníků nebo technologií) na jiné projekty, zpracování poučení a získaných zkušeností z řízení daného projektu.
- ❖ Vnitřní ukončení a úprava interních metodik.
- ❖ Vyhodnocení projektu.
- ❖ Po ukončení doby udržitelnosti projektu.

Desatero úspěšného žadatele

- Definování projektu
- Konzultace projektu
- Posouzení svých možností
- Výběr zpracovatele
- Začít včas
- Kontrola zpracovatele
- Dodržovat pravidla pro předkládání žádostí
- Finanční krytí projektu
- Výběr dodavatele
- Udržitelnost

Rada na závěr – konzultovat, konzultovat, konzultovat !

KROK 6: Akční plány

- ❖ Vytvoření pracovních skupin pro kritické oblasti.
- ❖ Dohoda o záměrech řešících kritické oblasti.
- ❖ Stanovení cílů k dosažení záměrů.
 - ❖ Nalezení nositelů projektů.
- ❖ Nalezení strategií (úkolů), které povedou k dosažení cílů.
 - ❖ Zodpovědné osoby.
 - ❖ Finanční a jiné zdroje.
 - ❖ Termíny.

Jak vytvořit akční plán?

- Metoda sběru projektových záměrů a jejich vyhodnocení
- 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.
- Sběr projektových záměrů by měl být vzhledem k vyšší časové náročnosti vyhlášen spolu se zahájením sběru statistických dat pro tvorbu profilu.

Jak vytvořit akční plán?

- ❏ Projektové záměry jsou zaznamenány do formuláře dle následující struktury:
 - ❏ *Název projektu*
 - ❏ *Cíl projektu*
 - ❏ *Popis obsahu projektu*
 - ❏ *Klíčové aktivity projektu*
 - ❏ *Celkové náklady na realizaci*
 - ❏ *Zdroj financování*
 - ❏ *Předpokládaný termín zahájení/ukončení*
 - ❏ *Stav projektové dokumentace*
 - ❏ *Odpovědný útvar/osoba*
 - ❏ *Vazby na vyšší strategické dokumenty*

Krok 7: Implementace SP

- Měřitelnost úspěšnosti realizace dílčích aktivit a projektů.
- Kvalitní projektový management a projektové řízení.
- Měřitelnost účinku plánu.
- Hodnocení a analýza.

Schvalování

- ❏ Vypracovaný strategický plán je schvalován jako „program rozvoje“ v souladu se zákonem o obcích č. 128/2000 Sb. § 84 odst 2, písm. a)
- ❏ Strategický plán obce schvaluje zastupitelstvo obce, strategický plán svazku obcí by měl být schválen jak na jednání Valné hromady svazku nebo zastupitelstvy všech zúčastněných obcí.
- ❏ **Schvaluje se dokument jako celek, nikoli jeho dílčí části!**
- ❏ Materiál, který bude předmětem schvalování, by měl vycházet z předloženého textu a měl by být upraven a opraven na základě veřejné diskuze v pracovních skupinách a následně v řídicí skupině.

Realizace

- Úspěšná realizace projektů vždy vyžaduje značné finanční prostředky, které pro ně musí být získány a správně alokovány (včetně časového určení). Projekty nekryté finančními zdroji by se v akčním plánu vůbec neměly objevit.
- Do akčního plánu je třeba zařazovat jen ty aktivity, pro něž je jasně stanoven způsob a zdroje financování a garant realizace.
- 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.

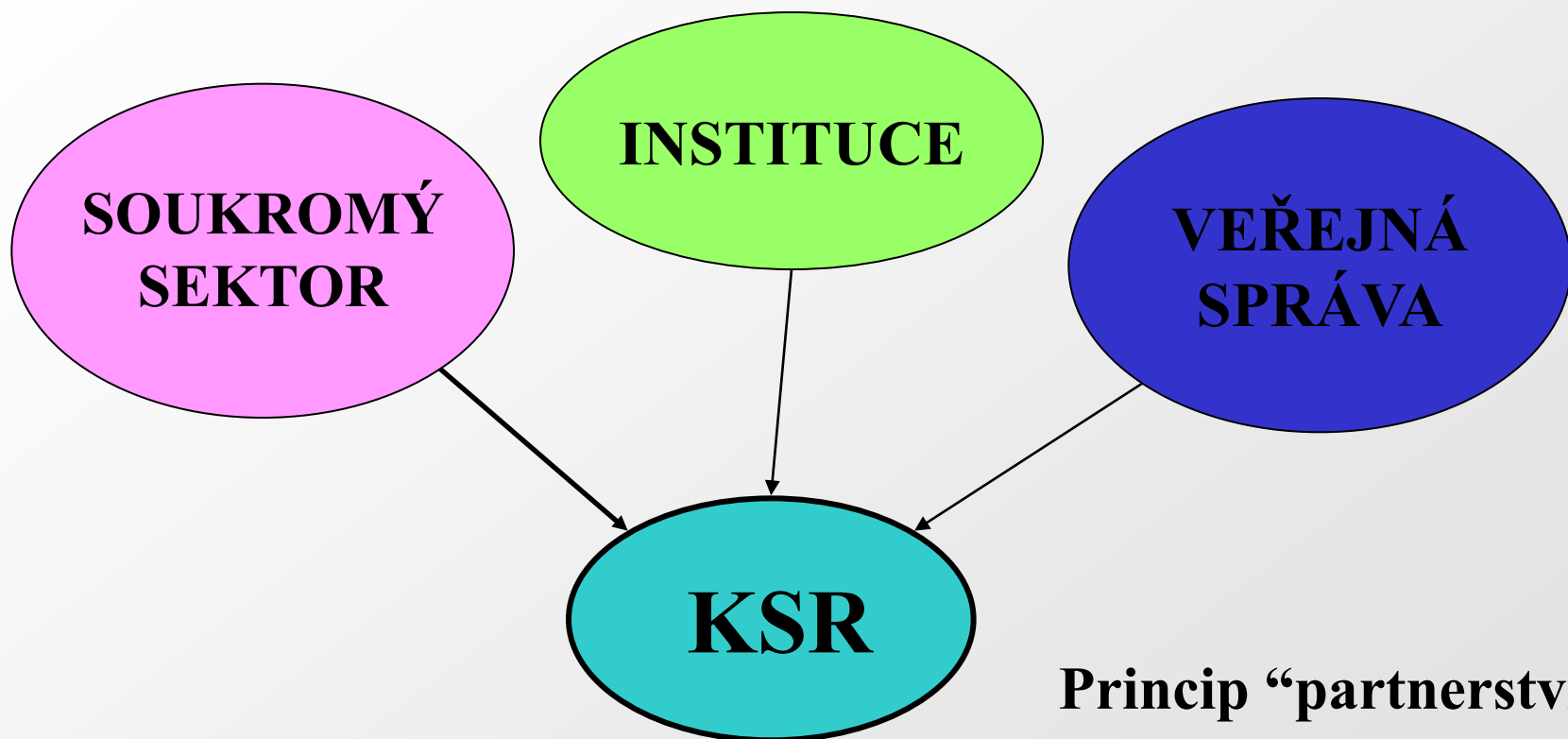
KROK 8: Monitoring a aktualizace

- ❏ Důležitým postupovým krokem pro realizaci SP rozvoje obce je vytvoření Komise pro realizaci SP.
- ❏ Pozor! Nejde o komisi ve smyslu zák. č. 128/2000 Sb. o obcích.
- ❏ Členy Komise by měli být:
 - ❏ zástupci voleného managementu (zastupitelstva, rady),
 - ❏ zástupci profesionálního managementu (městského či obecního úřadu),
 - ❏ představitelé podnikatelské sféry,
 - ❏ představitelé profesních komor (hospodářské komory, agrární komory aj.)
 - ❏ pro město významných kulturních a vzdělávacích institucí,
 - ❏ NNO, případně další osoby, které mohou k realizaci strategického plánu významně přispět.

Komise pro strategický rozvoj

- ❖ Komise se schází zpravidla 2 – 4x ročně. Zprávy o postupu realizace SP by měla zastupitelstvu předkládat 2x ročně.
- ❖ V pololetí předkládá Komise pro realizaci SP zastupitelstvu Informační zprávu (lze ji po dohodě zastupitelstva předkládat pouze Radě).
- ❖ Na závěr roku (avšak před schválením městského rozpočtu na další rok) předkládá Komise pro realizaci SP zastupitelstvu Souhrnnou zprávu, která vedle bilance dosažených výsledků při realizaci SP musí obsahovat i návrhovou část – jak postupovat dále, příp. jaké změny v postupu jsou pro další rok potřebné.
- ❖ Vhodné měsíce pro předkládání zpráv jsou duben a říjen.

Komise pro strategický rozvoj



Role Komise pro strategický rozvoj

- Řízení procesu strategického plánování.
- Rozhodování o kritických oblastech.
- Tvorba a přijetí akčních plánů.
- Určení priorit mezi cíli plánu.
- Doporučení k řízení realizace plánu.
- Představení SP městskému zastupitelstvu.
- Invence, partnerství.

Monitoring

- Podmínkou kvalitně zpracovaného monitoringu je dobré stanovení monitorovacích ukazatelů.
- Ukazatele by měly být stanoveny tak, aby umožnily hodnotit počáteční stav, konečný stav a měl by být jasně identifikovatelný zdroj informací využitý pro hodnocení v jednotlivých fázích zpracování a užívání strategického plánu.

Monitoring - indikátory

▣ Typy indikátorů sledování:

- ▣ **Indikátory vstupů** představují vynaložené finanční prostředky na projekt. Př. otázka: Kolik to bude stát?
- ▣ **Indikátory výstupů** jsou podpořené aktivity projektu.
Př. otázka: Co projekt podpoří?
- ▣ **Indikátory výsledků** vyjadřují přímé a okamžité účinky podpory.
Př. otázka: Čeho bude dosaženo?
- ▣ **Indikátory dopadů** sledují dlouhodobější pozitivní následky podpory udržitelnost toho, čeho bylo v projektu dosaženo.

☞ Typy indikátorů sledování:

Rozvojová aktivita:	2.3.4 Záchytné parkoviště u nádraží
Realizátor:	Město Hořovice, SŽDC, s.o.
Doba realizace:	2016 – 2025
Možné zdroje financování:	⇒ Městský rozpočet ⇒ ROP Střední Čechy ⇒ Rozpočet kraje ⇒ Státní rozpočet ⇒ Soukromé (PPP)
Indikátor úspěšnosti:	⇒ Počet nově vybudovaných parkovacích míst ⇒ Počet přepravených osob na železnici

Rozvojová aktivita:	3.5.2 Zapojení města do Národní sítě zdravých měst
Realizátor:	Město Hořovice
Doba realizace:	2011 - 2015
Možné zdroje financování:	⇒ Městský rozpočet
Indikátor úspěšnosti:	⇒ Plnění ukazatelů projektu Zdravé město ⇒ Míra spokojenosti lidí s dostupností informací

Aktualizace

- ❏ Strategický plán není nehybný rigidní dokument!
- ❏ Je vhodné strategický plán chápat jako otevřený dokument a pravidelně se vracet k jeho textu.
- ❏ Účelem aktualizace je upřesňovat, případně doplňovat, strategická rozhodnutí, která jsou v plánu uvedena.
- ❏ Aktualizace by měla být podle rozsahu strategického plánu a rozsahu předpokládaných změn prováděna pravidelně každý rok nebo každý druhý rok. Tuto inovaci, obnovu a aktualizaci provádí již pouze zastupitelstvo nebo ten orgán, který strategický plán schvaloval.
- ❏ **Aktualizaci strategického plánu musí zajistit jeho zadavatelé!**

Propagace SP

<i>Druh propagace</i>	<i>Určeno pro</i>
Úplný text dokumentu SP na Internetu	širokou veřejnost
Zkrácený text SP na WEBu obce, doplňovaný o výsledky jeho realizace	občany města
Zveřejňování aktuálních akčních plánů na internetu, vývěskách a v místním tisku	občany města
Pravidelné informování o postupu realizace SP, příp. o jeho aktualizacích v místním tisku	občany města
Publikace informace o SP ve vhodném odborném časopise	odbornou veřejnost
Prezentace SP na odborných veletrzích a výstavách	odbornou veřejnost a investory
Reprezentativní propagační brožura o SP rozvoje obce	nejširší domácí i zahraniční veřejnost

Komunitní plánování

- Metoda, prostřednictvím níž plánujeme rozvoj služeb na daném území pro určité skupiny znevýhodněných osob v určitém čase.
- Přístup* – říká co, a *proces* – říká jak, pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejích potřeb. Komunitní plánování má konkrétní výstupy, v jasně omezeném čase s konkrétními účastníky. Za jeho přípravu odpovídají manažeři, kteří plán vytváří, za jeho implementaci pak celé komunita společně.
- Výstup – ***Komunitní plán*** - např. ***Komunitní plán sociálních služeb***.
- Důležitá je spolupráce všech místních aktérů!

Zajímavé odkazy

1. <http://portal.gov.cz/wps/portal> - Portál veřejné správy.
2. www.uur.cz – Ústav územního rozvoje.
3. www.nszm.cz – Národní síť zdravých měst ČR.
4. www.komunitniplanovani.com

Pro dnešek vše!!!
Pokračování za týden



Územní plánování