



PEDAGOGICKÁ  
FAKULTA  
Masarykova univerzita

# Ze0153 Užitečná geografie

*Podzim 2017*



# Obsah předmětu

1. Regionální rozvoj v praxi – aplikace versus teorie.
2. Optimalizace rozhodování při orientaci v terénu za zhoršených podmínek.
3. Rozhodování v pozitivních vyhledávacích procedurách pro lokalizaci lidských aktivit v krajinném plánování.
4. Rozhodování v negativních vyhledávacích procedurách pro lokalizaci lidských aktivit.
5. Hodnocení území z hlediska rizik.
6. Rozhodování v území za výskytu rizik.

# Literatura k studiu

- WOKOUN, R., MALINOVSKÝ, J. et. kol. *Regionální rozvoj*. 1. vydání. Praha: Linde Praha, a.s., 2008. 474 s., ISBN: 978-80-7201-699-0.
- Kolektiv autorů. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 455 s. ISBN: 978-80-7380-086-4.
- DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management dle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN: 978-80-247-2848-3.
- HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. 138 s., ISBN: 80-213-0695-5.
- Kolektiv autorů. *Místní Agenda 21 - Informace, postupy, kritéria*. 1. vydání. Praha. Ministerstvo životního prostředí. 2006.
- MALINOVSKÝ, J, KUTSCHERAUER, A., SUCHÁČEK, J. *Regionální management. Management regionů a obcí*. 1. vydání. Ostrava. VŠB-TU 2003.
- *Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů. Studijní opora vzdělávacího programu*. Ostrava, červen 2006.

# Zajímavá literatura?

- Zákon č. 128/ 2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.
- Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů.
- Zákon č. 239/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).

# Webové odkazy

- Strategie pro Brno - <http://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/koncepcni-dokumenty/strategie-pro-brno/#c4460353>
- Územní plán města Brna - <http://gis.brno.cz/ags/upmb/>
- Regionální inovační strategie - <http://www.brno.cz/podnikatel-investor/risjmk/>
- Územně analytické podklady 2014 - <http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-rozvoje-mesta/odbor-uzemniho-planovani-a-rozvoje/dokumenty/upp/uzemne-analyticke-podklady-2014/>
- Portál KRIZPORT - <http://krizport.firebrno.cz/>.
-

# Koncepce seminářů

- Výuka probíhá podle rozvrhu každý týden v čase seminární skupiny.
- Druhy seminářů:
  - *Přednáškové*
  - *Cvičící*
  - *Konzultační*
  - *Evaluace a hodnocení*

# Témata cvičení

1. Analýza SWOT vybrané školy.
2. Analýza rizik vybrané školy.
3. Návrh krizového plánu školy.
  - Každý ze zadaných cvičení bude mít ještě další podúkoly.
  - Vypracování cvičení je podmíněno účastí na pedagogické praxi ve fakultní škole.

# *Lokální a regionální rozvoj ČR*



## *Teoretické základy*





## Regionální rozvoj

- Praktická/aplikační disciplína.
- Využívá regionálních a společenských věd jako je sociální geografie, regionální ekonomie, sociologie, ...
- Je vstupem pro regionální politiku a regionální plánování.

# Regionální rozvoj

Zabývá se:

- faktory, ovlivňujícími rozvoj regionů,
- aktéry, podílejícími se na regionálním rozvoji a ovlivňovanými regionálními procesy,
- mechanismy vztahů mezi aktéry RR a mechanismy vlivu faktorů na aktéry RR – regionálními procesy a jejich změnami/utvářením,
- vývojem regionů a regionálními rozdíly,
- regionální politikou – jejím zaměřením, účinností, ...
- regionálním plánováním.

# Co je to rozvoj území?

Rozvoj je buď:

- změna kvality (k lepšímu!)
- změna kvantity = růst
  
- Rozvoj území je vázán na sociálně-ekonomické jevy, procesy a jejich aktéry.

„Typologie“ rozvojových procesů aneb regionální rozvoj =

- ✓ Ekonomický rozvoj
- ✓ Sociální rozvoj
- ✓ Územní rozvoj
- ✓ Kulturní rozvoj

# Aktéři regionální rozvoje

- **Shareholders:** ti co rozhodují (vlastní aktéři, vlastníci, akcionáři).
- **Stakeholders:** ti o kterých je rozhodováno (jsou aktéry, ale je na ně působeno jako na objekty).
- **Individuální osoba:** člověk jako jedinec.
- **Kolektivní osoba:** sociální organizace (např. skupiny jedinců), které také něco činí.

# Exogenní regionální rozvoj (ExoRo)

- První snaha o rozvoj regionů při kombinaci jak zásahů státu (pomoc s vyrovnáváním těm zaostávajícím), tak při zachování individualistické iniciativy (umožnění rozvoje bez výrazného omezování těch, kteří „na to mají“).
- Strategie regionálního rozvoje ČR 2014–2020 - <http://www.mmr.cz/getmedia/08e2e8d8-4c18-4e15-a7e2-0fa481336016/SRR-2014-2020.pdf>.

# Na co měl rozvoj reagovat?

- Problémy se měly objevovat tam, kde příliš mnoho lidí obdělávalo půdu (venkov) nebo kde bylo mnoho lidí bez práce (omezovaly tak transfer zisku a pracovní síly nutný k růstu měst a průmyslu /příp. jiných regionů/ a bránící konkurenceschopnému a efektivnímu zemědělství či průmyslu v oblasti z mnoha nezaměstnanými).
- Proto se předpokládalo, že tyto stagnující regiony je nutno spojit s dynamicky se rozvíjejícími centry (póly). Podobně se přistupovalo i k jiným regionům přispívajícím ke kumulativním nerovnostem.

# Kritika ExoRo (4D)

- **Dependantní (závislostní) rozvoj** (spoléhání na neustálé subvencování a rozhodování vnějších agentů).
- **Distorzní rozvoj** (prosazoval jeden sektor, vybraná sídla a určitý typ podnikání, ale ostatní opomíjel a např. nebral v úvahu ne-ekonomické aspekty venkovského života).
- **Destruktivní rozvoj** (vymazal kulturní a environmentální odlišnosti venkovských a zaostávajících oblastí).
- **Diktující rozvoj** (utvářen vnějšími experty a plánovači).

# Endogenní regionální rozvoj (EnRo)

reakce na problémy ExoRo zřejmé od 80. let



# Klíčový princip

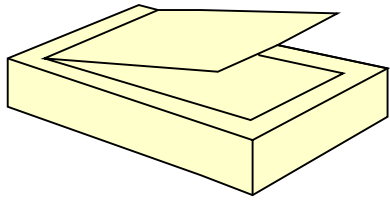
- Specifické zdroje (přírodní, lidské a kulturní) dané oblasti jsou zdroji jejího trvale udržitelného rozvoje.



# Dynamická síla

- Místní iniciativa a podnikavost.





# Veřejná správa jako strůjce regionální rozvoje



## Veřejná správa a občan!



# Co to je veřejná správa?

- Veřejnou správu chápeme jednak jako **činnost** ve smyslu vydávání správních aktů, služby občanům apod., a jednak jako **souhrn institucí**, které tyto činnosti přímo nebo zprostředkovaně vykonávají.
- **Správa** (administration) je „obecné označení institucionalizované kontrolní a regulativní činnosti týkající se především veřejných záležitostí.“ (Velký sociologický slovník, str. 1212).
- **Správa** – záměrná činnost nebo soubor takových činností, které sledují dosažení určitého cíle, jímž je udržení nebo obnovení určitého žádoucího stavu a současně jde i o zajištění těch procesů, jimiž se správa uskutečňuje. (Mates, Wokoun, str.134)

# Co to je veřejné a soukromé?

- **Veřejnou správu** lze chápat jako správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Složitým problémem je určení, kdy se určitá záležitost stane veřejnou.
- Pro **soukromou správu** je charakteristické, že může zavazovat pouze osoby, které jsou ve specifickém vztahu k dané správě, zejména osoby příslušející k organizační struktuře subjektu soukromé správy, např. zaměstnanci podniku nebo členové spolku.

# Znaky veřejné správy

- Vázána legislativně (zákony, normy, předpisy, nařízení apod.).
- Přesné vymezení kompetencí osob a činností.
- Veřejný zájem – občané participují na řízení obce atd.
- Organizovaná činnost svěřená subjektům /instituce, aktéři/
- Subsystémy – **veřejná správa a samospráva.**

# Schéma veřejné správy



# VS jako činnost

- Činnosti, které nejsou zákonodárstvím, soudnictvím ani vládou a které jsou vykonávány orgány, jež nejsou orgány moci zákonodárné, soudní ani vládní. Na rozdíl od soukromé správy platí, že orgány veřejné správy mohou svoji činnost vykonávat pouze na základě zákonů a v jejich mezích. (Wokoun: str.135).
- Je vykonávána zákonem zmocněnými subjekty na základě zákona v rozsahu přikázané působnosti a pravomoci.



# VS jako souhrn institucí

*Instituce vykonávající přímo nebo zprostředkovaně veřejnou správu:*

- Ministerstva.
- Ostatní ústřední orgány státní správy.
- Územní orgány státní správy.
- Veřejné ozbrojené i neozbrojené sbory (Policie, Hasičský záchranný sbor).
- Kraje (veřejnou správu vykonávají v rámci přenesené státní správy a samostatné působnosti).
- Obce (veřejnou správu vykonávají jak formou na ně přenesené státní správy, tak realizací samostatné působnosti).
- Další instituce (profesní komory, vysoké školy, nadace atd.).

# VS jako souhrn institucí

*Instituce, jejichž poslání je zcela jiné nebo převážně jiné (případ vlády) než výkon veřejné správy, ale přesto částí své činnosti veřejnou správu ovlivňují:*

- Parlament.
- Vláda.
- Ústavní soud.
- Obecné soudy.
- Další instituce jako např. Nejvyšší kontrolní úřad.

# VS jako souhrn institucí

*Instituce z hlediska subjektů veřejné správy:*

- Stát (státní orgány).
- Územní samosprávné celky (obce, kraje).
- Jiné subjekty.

# VS jako souhrn institucí

*Instituce z hlediska územního působení:*

- Úroveň ústřední (celostátní, republiková)
- Úroveň územní (regionální), s dalším členěním:
  - úroveň krajská,
  - úroveň okresní/obvodní,
  - úroveň obecní (místní, lokální),
  - jiné úrovně vybočující z krajského, okresního a obecního územního členění.

# Státní správa

- Státní správa je veřejnou správou uskutečňovanou státem a svým charakterem představuje realizaci moci výkonné.
- **Státní orgány** – Vláda ČR, ministerstva, ostatní ústřední orgány státní správy, krajské úřady, odborné územní správní úřady (odvětvová působnost), veřejné ozbrojené sbory.
- Vykonávaná pomocí zákonů – Ústava ČR a ostatní zákony.

# Státní správa na regionální úrovni – kraje

- Zákonem č. 347/1997 Sb., o zřízení vyšších územních samosprávných celků a zákonem č. 129/2000 Sb. ve znění zákona 320/2001 Sb., 450/2000 Sb., zákona 231/2002 Sb. (úplné znění 3/2003 Sb.) a č. 135/2011 Sb. byly zřízeny **kraje** jako územní společenství občanů.
- Kraj je veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek a vlastní příjmy. Hospodaří podle vlastního rozpočtu.
- Státní správu vykonávají kraje v tzv. přenesené působnosti (např. školství, kultura, životní prostředí, vnitro, doprava atd.).
- Další instituce zřízené státem – Finanční ředitelství, Celní ředitelství, Krajská správa Policie ČR, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, Krajská hygienická stanice, Obvodní báňský úřad, Český statistický úřad, Česká inspekce životního prostředí, Česká obchodní inspekce, Úřad práce atd.

# Státní správa na regionální úrovni – okresy, územní obvody

- Detašovaná pracoviště centrálních institucí:
  - Územní odbor Policie ČR
  - Okresní správa sociálního zabezpečení
  - Finanční úřad
  - Katastrální úřad
  - Celní úřad
  - Územní vojenská správa
  - Správa národního parku

## Státní správa na regionální úrovni – ORP

- Zřízeny v ČR od 1.1.2003 – 205 ORP (zákon č. 314/2002 Sb. a vyhláška č. 388/2002 Sb.).
- Min. obyvatel obvodu – 15 000.
- VS jako činnost – evidence obyvatel, vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů, řidičských průkazů a evidence motorových vozidel, odpadového hospodářství, ochrana životního prostředí, doprava a silniční hospodářství, sociálně právní ochrana dětí, péče o staré a zdravotně postižené občany, péče o nepřizpůsobivé občany.



# Státní správa na regionální úrovni – OPOÚ

- V ČR 388.

Pro občany ve vymezeném území nejčastěji:

- ⇒ vedou matriku,
- ⇒ zajišťují agendu stavebního úřadu.

# Státní správa na regionální úrovni – obce

Formou nařízení obce řeší na základě příslušných zákonů a v jejich mezních např.:

- vyhlášení chráněných územní nebo stavebních uzávěr,
- koeficient daně z nemovitostí,
- úseky místních komunikací s nezajištěnou sjízdností,
- mimořádná veterinární opatření,
- provedení krizových opatření,
- nakládání s povrchovými vodami,
- užívání paliv a spalování rostlinných materiálů.

# Samospráva

- **Samospráva** představuje určité společenství, jehož členové si sami vedou své záležitosti. Pro samosprávu je charakteristická demokratičnost ve vytváření základních samosprávných orgánů a podřízenost nebo alespoň odpovědnost ostatních samosprávných orgánů základním orgánům.
  
- Základní funkcí je spravování záležitostí určitého společenství, jeho reprezentace a vyjadřování zájmů tohoto společenství a to s účastí členů příslušného společenství.

# Samospráva

- **Veřejnoprávní** – funkce jsou vykonávány samosprávnými orgány.
- **Soukromoprávní** – převažují instituce typu občanských sdružení.
- Ústava rozlišuje dva stupně samosprávy. Základními územními samosprávnými celky jsou **obce** a vyššími územními samosprávnými celky jsou **kraje**.

# Samospráva – obce

- Obec je základní jednotkou územní samosprávy – územní společenství občanů, majících právo na samosprávu.
- Obec má vlastní majetek, hospodaří podle vlastního rozpočtu, úkolem obce je pečovat o všeobecný rozvoj svého území a potřeby občanů. Při plnění těchto úkolů musí chránit též veřejný zájem.
- Obec pečuje o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče, uspokojování potřeby bydlení, ochrany zdraví, rozvoj dopravy a spojů, výchovu a vzdělávání, kulturní rozvoj, ochranu veřejného pořádku, požární ochranu atd.
- Obec může zřizovat obecní policii, zakládat právnické osoby, vytvářet organizační složky obce.

# Nejčastější organizace zřizované obcí I.

- Zřizované na základě § 35a (odst. 1) zákona o obcích. Příklad – město Blansko.
- ***Příspěvkové organizace:***
  - Kulturní středisko města Blanska
  - Městská knihovna Blansko
  - Nemocnice Blansko
  - Mateřská škola Blansko, Těchov 124, příspěvková organizace
  - Mateřská škola Blansko, Rodkovského 2a, příspěvková organizace
  - Mateřská škola Blansko, Divišova 2a, příspěvková organizace
  - Mateřská škola Blansko, Údolní 8, příspěvková organizace
  - Mateřská škola Blansko, Dvorská 96, příspěvková organizace
  - Základní škola Blansko, Erbenova 13
  - Základní škola Tomáše Garrigua Masaryka Blansko, Rodkovského 2
  - Základní škola a Mateřská škola Blansko, Dvorská 26
  - Základní škola a Mateřská škola Blansko, Salmova 17

# Nejčastější organizace zřizované obcí II.

- **Obchodní společnosti** s majoritní majetkovou účastí statutárního města Brna:
  - Brněnské komunikace, a. s. (100 % majetková účast)
  - Dopravní podnik města Brna, a. s. (100 % majetková účast)
  - Lesy města Brna, a. s. (100 % majetková účast)
  - Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a. s. (100 % majetková účast)
  - SAKO Brno, a. s. (100% majetková účast)
  - STAREZ-SPORT, a. s. (100 % majetková účast)
  - Technické sítě Brno, akciová společnost (100 % majetková účast)
  - Teplárny Brno, a. s. (100 % majetková účast)
  - Veletrhy Brno, a. s. (100 % majetková účast)
  - Brněnské vodárny a kanalizace, a. s. (51 % majetková účast)

# Samospráva – orgány obce

- **Zastupitelstvo** – výkonný orgán obce, má konečné slovo v rozhodování (schvaluje program rozvoje obce, území a regulační plán, schvaluje rozpočet a závěrečný účet, volí starostu, místostarosty, členy rady, zřizuje a ruší výbory apod.).
- **Rada** – Radu tvoří starosta, místostarostové a další členové rady volení ze členů zastupitelstva. V obcích, kde je zvoleno méně než 15 zastupitelů, se rada nevolí a její pravomoc vykonává starosta. Schůze rady nejsou veřejné. Rada je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti.
- **Komise** – Komise zřizuje rada jako své iniciativní a poradní orgány. Pokud rada není, zřizuje komise zastupitelstvo.
- **Výbory** – Zastupitelstvo zřizuje vždy kontrolní a finanční výbor. V čele výboru je vždy zastupitel. V částech obcí mohou být osadní výbory.



# Samospráva – orgány obce

- **Starosta** – zastupuje obec navenek. Je odpovědný zastupitelstvu. Svolává a řídí jednání zastupitelstva a rady. V čele statutárního města je primátor!
- **Obecní/městský úřad** – úřad tvoří **starosta**, **místostarostové**, **tajemník** a **zaměstnanci** zařazení do obecního úřadu. Tajemník je zřizován v obcích s rozšířenou působností. Plní hlavně úkoly v přenesené působnosti a vede chod celého úřadu. U statutárních měst magistrát města!

# Samospráva – orgány kraje

- **Zastupitelstvo** – volený výkonný orgán, schvaluje rozpočet, reguluje regionální rozvoj, dopravu, školství atd.
- **Rada** – výkonným orgánem kraje v oblasti samostatné působnosti kraje. Při výkonu své působnosti odpovídá zastupitelstvu. Radu tvoří **hejtman, náměstek, náměstci hejtmána** a další členové.
- **Komise** – Rada na pomoc k řešení problémů může zřizovat komise jako iniciativní a poradní orgány – finanční, sportovní, zemědělská, pro vnější vztahy atd.
- **Výbory** – Zastupitelstvo je oprávněno zřídit výbory jako své iniciativní a kontrolní orgány (finanční, kontrolní výbor pro východu, vzdělávání a zaměstnanosti). V kraji, v jehož obvodu žije podle sčítání lidu alespoň 5 % občanů hlásících se k jiné národnosti než české, se obligatorně zřizuje výbor pro národnostní menšiny.

# Samospráva – orgány kraje

- **Hejtman** – hlavním funkcionářem a reprezentantem kraje. Rada je oprávněna ukládat úkoly hejtmanovi jen v rozsahu své působnosti. Hejtman je volen zastupitelstvem z řad jeho členů, podepisuje právní předpisy kraje, jmenuje a odvolává ředitele krajského úřadu, svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva a rady, podepisuje spolu s ověřovateli zápis z jednání zastupitelstva a rady.
- **Krajský úřad** – plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou, napomáhá činnosti výborů a komisí. Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. V čele je ředitel. Krajský úřad se člení na odbory a oddělení.

# Nejčastější organizace zřizované krajem

- V Jihomoravském kraji celkem **238 příspěvkových organizací**.
- <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=56895&TypeID=2>.
- **Obchodní společnosti JMK:**
  - KORDIS JMK spol. s.r.o., provozovatel integrovaného dopravního systému JMK (IDS JMK).
  - Thermal Pasohlávky, a.s., společnost pro rozvoj rekreační a lázeňské zóny.



***Pojďme do praxe!***

***Strategické řízení  
a prostorové plánování  
v podmínkách veřejné  
správy***



# 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.

# *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.



# Funkce managementu

1. Plánování
2. Organizování
3. Personalistika
4. Vedení
5. 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.

# 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?**

# 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/škole).
- Účelem strategické analýzy tedy je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj obce/školy a možnosti, jaké jsou z hlediska prostředí (vnitřního i vnějšího) a kvalifikací obce/školy 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 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

- 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

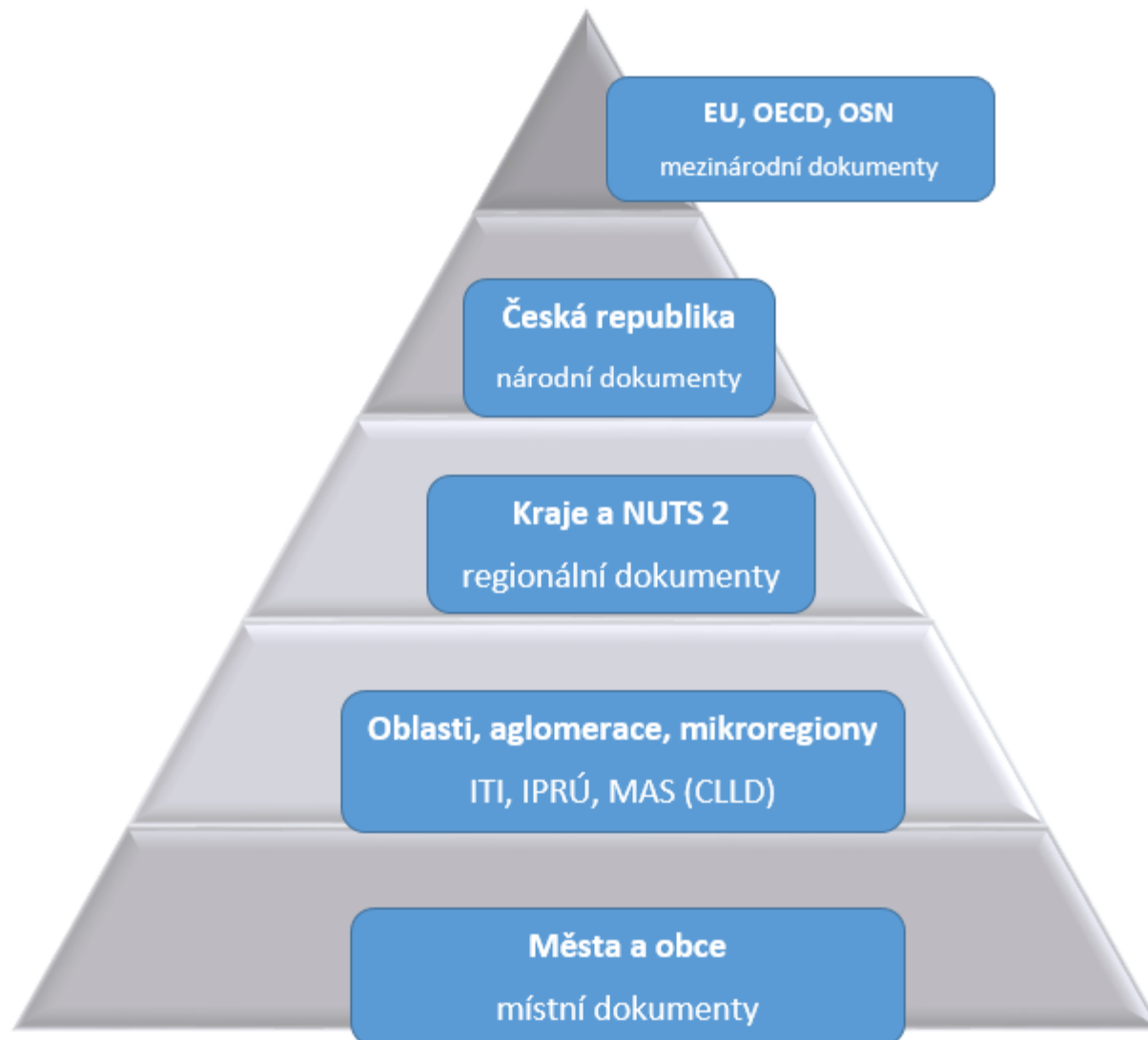
- **Dlouhodobost** – plánování v dlouhodobém horizontu (10–15 let), nicméně realizace změn v horizontu kratším (tj. realizace vlastních projektů) (3–5 let).
- **Komplexnost a selektivnost** – strategické plánování rozvoje území je komplexním procesem, nutná systémová provázanost, nicméně strategický 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.

# Princip programování



# Legislativa

**Zákon 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje** v § 3 odst. 2 a 3 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, sociální a územní soudržnosti EU (HSÚS)

- Politika HSÚS EU založena na principu **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; pro období 2014–2020 dokument Evropa 2020.
- Dohoda o partnerství – vzniká sladěním NRP a SOZS, vymezuje podobu realizace politiky HSÚS, popisuje strategické cíle, způsob řízení a koordinace politiky HSÚS v České republice, představuje systém finančních toků fondů EU v ČR a představuje operační programy pro realizaci politiky HSÚS.

# Koncepční dokumenty na krajské úrovni

- **Komplexní koncepce:**
  - Strategie rozvoje
  - Program rozvoje
- **Hlavní sektorové koncepce** (obvykle zpracováváné 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. Nečastěji programy.
  
- **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 2014–2020 (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.

# 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



## 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.

# Jak vytvořit analýzu SWOT? I.

- Jádrem metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin: faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ STRÁNKY jako vnitřní faktory a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY jako vnější faktory
- Podstata celé analýzy spočívá v zamyšlení se a v nalezení co nejvíce charakteristik a příkladů v rámci každé skupiny a v jejich vzájemném porovnání.

## Jak vytvořit analýzu SWOT? II.

- Analýza SWOT vychází z předpokladu, že projekt dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb!
  
- Analýza SWOT tedy umožňuje formulovat kvalitní projekt:
  - rozvojem silných stránek;
  - odstraněním slabých stránek;
  - využitím budoucích příležitostí;
  - vyhnutím se rizikům.

## Interní analýza

Analýza pozitiv

**Silné stránky**  
(Strengths)

**Slabé stránky**  
(Weaknesses)

**Příležitosti**  
(Opportunities)

**Hrozby**  
(Threats)

Analýza negativ

## Externí analýza

# Výhody analýzy SWOT

- Rychlost a relativní jednoduchost.
- Poměrně nízké náklady.
- Vysoká výstižnost.
- (V ideálním případě) vyčerpávající a objektivní charakteristika.
- Proti obvyklým analytickým metodám prezentuje vyváženě pohled na minulost a současnost (ex post) a pohled na budoucnost (ex ante) analyzovaného objektu.

# SWOT – vnitřní faktory I.

- Faktory týkající se situace projektu, které v dané chvíli existují.
- Existují ve chvíli, kdy se projekt začíná připravovat .
- Vnitřní analýza má dva cíle:
  1. stanovit možnosti a potenciál projektu;
  2. identifikovat vnitřní silné a slabé stránky projektu.
- Zaměřuje se na mechanismy fungování projektu, jež mohou být žadatelem ovlivnitelné.
  
- Jako prostředek ke sledování vnitřního prostředí a následně i k identifikaci slabých a silných stránek mohou sloužit výsledky průzkumů mezi studenty a absolventy, výstupy debat v pracovních skupinách, rozhovory se současnými studenty, zprávy od zaměstnanců atd.



# SWOT – vnitřní faktory II.

## ***Silné stránky***

- Pozitivní rysy naší situace, které mohou mít svůj význam při promýšlení projektu.
- Jakékoliv komparativní a konkurenční výhody projektu.
- Mohou být lidského, přírodního či technického původu.
  
- Položte si otázku:
  1. *Co funguje dobře?*
  2. *Jaké jsou naše výhody?*
  3. *Co ostatní považují za naše silné stránky ?*
  4. *Jaké využitelné zdroje máme k dispozici?*

# SWOT – vnitřní faktory III.

## ***Slabé stránky***

- Veškeré vnitřní faktory, které ohrožují nebo limitují aktivity projektu.
- Faktory, které fungují špatně nebo nefungují vůbec, nebo prvky, které by mohly fungovat lépe.
- De facto se jedná o stejný typ věcí jako u silných stránek, ale tentokrát se zaměřujeme na negativní rysy těchto témat .
  
- Položte si otázku:
  1. *Co nefunguje?*
  2. *Co funguje špatně?*
  3. *Co bychom měli zlepšit?*

# SWOT – vnější faktory I.

- Analýza vnějších faktorů navazuje na předchozí vymezení silných a slabých stránek a odráží aktuální situaci v oblasti či sektoru.
- Faktory vztahující se k potenciálům a rizikům budoucích projektů, které musí být vzaty v úvahu při plánování projektu.
- Mnoho vnějších vlivů je neovlivnitelných, avšak jejich pravděpodobné účinky na průběh projektu je nutné zhodnotit.
- Jako zdroj ke zjištění a monitorování těchto externích podmínek a vlivů může být využit tisk, konference a semináře, zprávy úřadů práce, informace od rodičů, studentů, zaměstnavatelů a podobně.

# SWOT – vnější faktory I.

## ***Příležitosti***

- Možnosti využitelné k tomu, abychom překonali slabé stránky a rozvíjeli rozpoznané silné stránky.
- Představují pro budoucnost příznivé vlivy a možnosti získání konkurenční výhody pro projekt.
- Mohou reagovat na technologický rozvoj či rozvoj lidského potenciálu, ekonomický růst, změny v oblasti životního prostředí, struktury trhu nebo úpravy vládních politik.

# SWOT – vnější faktory II.

## *Hrozby*

- Faktory, které omezují naše příležitosti k růstu či zabraňují změnám.
- Vzhledem k jejich existenci je těžší (resp. méně pravděpodobné), že se podaří dosáhnout stanovených cílů projektu.
- Nežádoucí vlivy z vnějšího prostředí, které vedou v případě absence protiopatření ke stagnaci, zpomalení nebo dokonce k zastavení projektu.

# Metody tvorby

- *Brainstorming.*
- *Strukturní (shluková) analýza* – metoda založená na induktivním postupu od konkrétního po obecné. Studium vnitřní stavby komponentů a prvků obsažených v analýze SWOT.
- *Metoda vertikální struktury* – dochází k hodnocení a porovnávání kvantitativních a kvalitativních složek analýzy SWOT.

# Jak tedy postupovat?

1. Návrh jednotlivých komponentů analýzy členy projektového týmu metodou brainstormingu.
2. Digitalizace získaných dat.
3. Rozdělení na dílčí analýzy SWOT podle vybraných kapitol Profilu města.
4. Doplnění analýzy SWOT o připomínky členů Komise pro strategický rozvoj.
5. Analýza všech polí, odstranění nevhodných výrazů, shlukování podobných názvů.
6. Prioritizace metodou semaforu.
7. Digitalizace dat.

# Dodržujte pravidla

1. Zákaz kritiky.
2. Aktivní komunikace.
3. Projevujte přirozený zájem o problematiku.
4. Mluvte jasně a srozumitelně.
5. Nemluvte hlouposti mimo téma.



# Rady na závěr I.

- Důležité je vzít v potaz a zohlednit všechny stránky projektu, aby nedošlo ke zkreslení údajů či neočekávaným nepříznivým jevům.
- Poctivá příprava přináší ovoce v podobě předcházení rizik, využití potenciálů, odstranění nedostatků a včasného podchycení příležitostí.
- Nevyplatí se podceňovat či zatajovat byť sebemenší problém, který není nutné aktuálně řešit. Z malé a podceněné komplikace se pak v budoucnu může stát poměrně velká a někdy i neřešitelná situace.

## Rady na závěr II.

- Nezapomeňte správně ohodnotit význam jednotlivých příležitostí a rizik. Ne všechny příležitosti a hrozby působí na projekt stejnou silou a přináší stejně velká pozitiva nebo negativa.
- Některé hrozby jsou velmi závažné, jiné méně (to samé platí i u příležitostí).
- Je užitečné vyjmenovat pokud možno co nejkonkrétnější prvky a vyhnout se příliš obecnému popisu.
- Doporučujeme, aby se na realizaci SWOT analýzy podílelo co možná nejvíce pracovníků.
- K tvorbě SWOT analýzy lze využít metodu brainstormingu, která je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení

# Cvičení č. 1

*Vypracujte analýzu SWOT  
pro základní školu, na které probíhala Vaše  
praxe*

*K vypracování použijte vzorový formulář.*

## 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, zkrat'te 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 myslíte že jste schopni dosáhnout.
- Můžete být největší a nejlepší?
- Můžete 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.

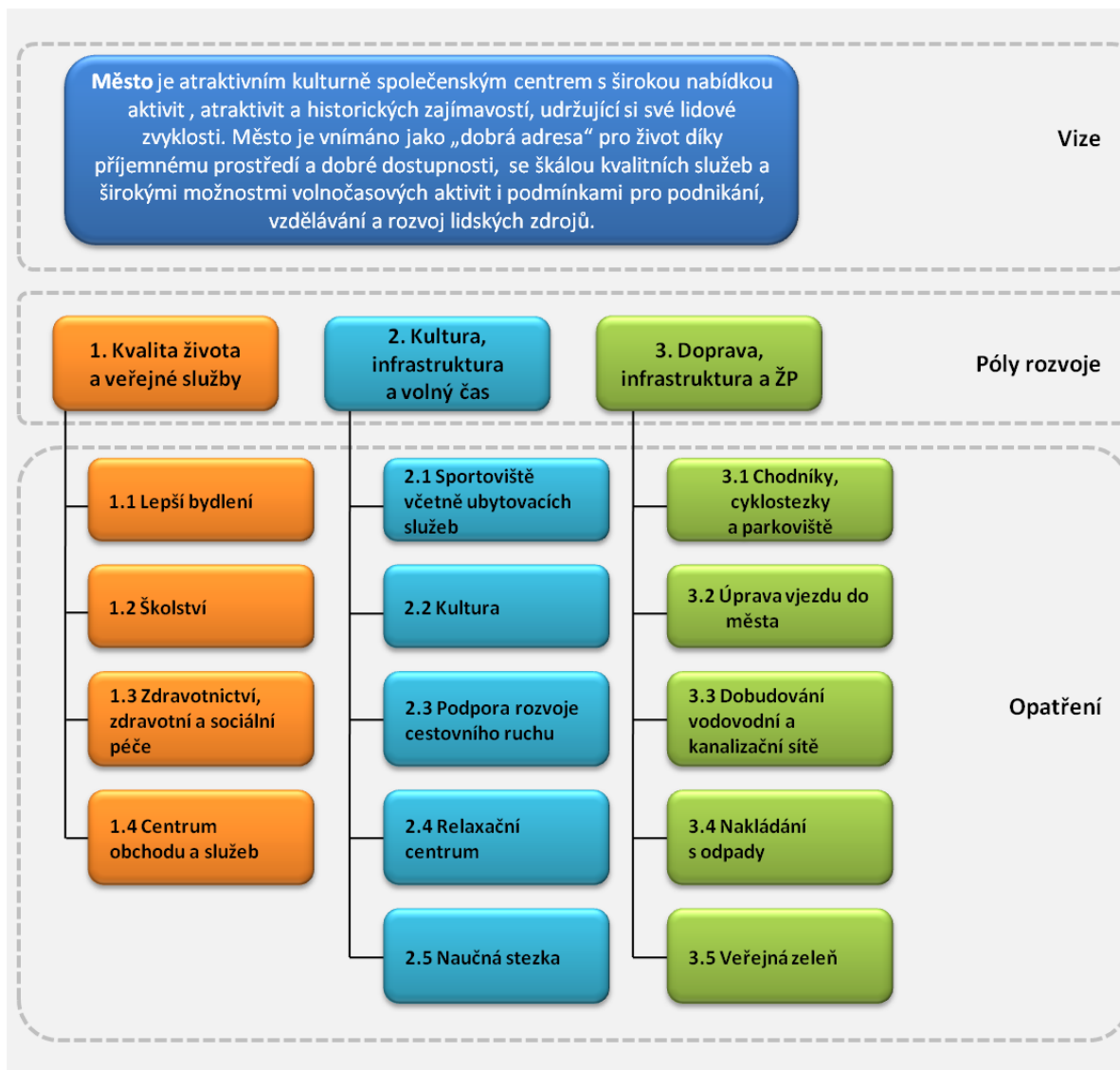
### TO 3

*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.

# 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.
  - **I** (Integrated) – integrované s dalšími cíly.

# Globální cíl (goal)

- Všechny opatření musí začínat jasnou definicí cílů a určením specifík 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.

# Opatření

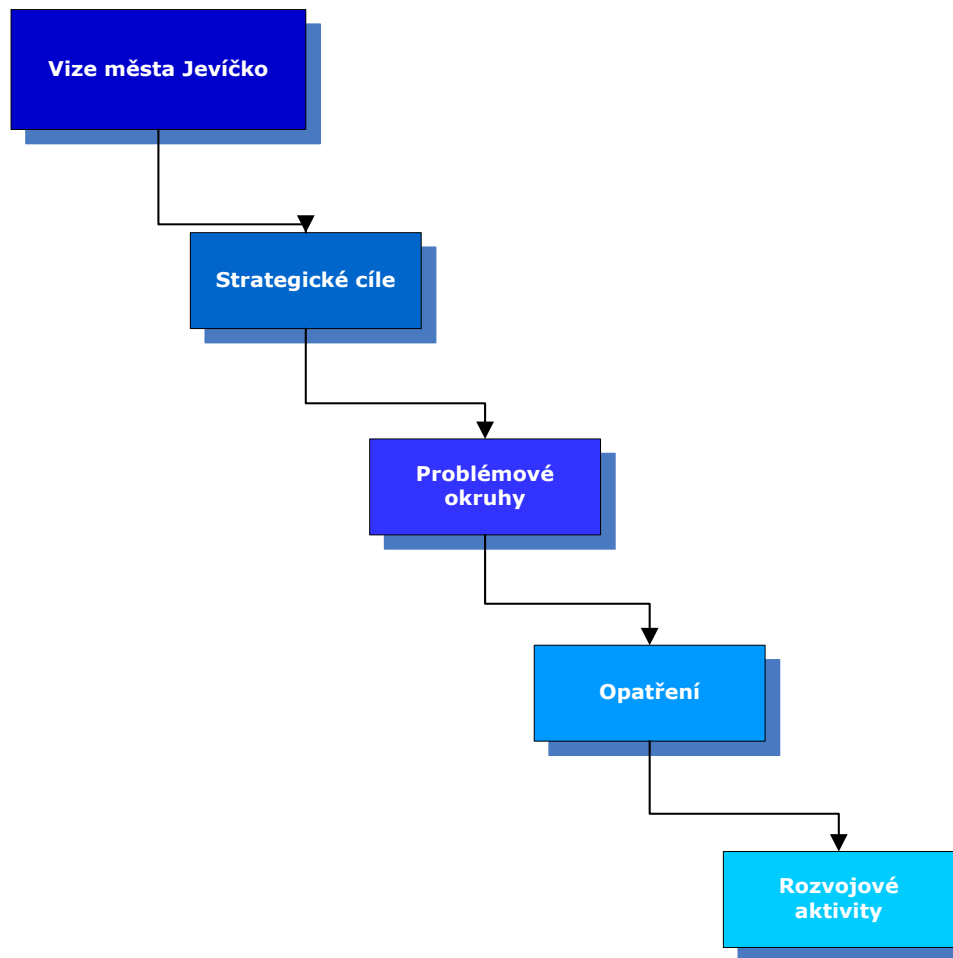
- Opatření již představuje zcela konkrétní nástroj strategického rozvoje.
- Seznam opatření se vypracovává v maximálním rozsahu 3–5 opatření pro každý program.
- Doporučená struktura opatření:
  - Název opatření.
  - Předmět podpory.
  - Operační cíle opatření.
  - Forma podpory.
  - Koneční příjemci.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

# KROK 6: Aktivity – Akční plány

- *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.



# Východiska

- Hledáte prostředky na provozní a projektovou činnost školy!
- Podpora formou ***fundraisingu***.
- V roce 2016 bylo v ČR k dispozici přes 3 800 dotačních titulů pro veřejnoprávní subjekty.
- Vždy se jedná o externí podporu subjektu (žadatele) a tudíž o veřejnou podporu!

# *Co je to projekt a projektové řízení?*

# Projektová kultura v ČR

- Řídí 3 celosvětové organizace:
  - **PMI** (*Project Management Institute*) – působí v 185 státech světa, založena v roce 1969 v USA, vydává Standard PMBOK (Project Management Body of Knowledge).
  - **IPMA** (*International Project Management Association*) – sdružuje projektové manažery napříč všemi obory lidské činnosti. IPMA vydává ICB (IPMA Competence Baseline) – standard kompetencí projektového řízení, tzn. standard profesionálního chování vedoucího projektu a projektového týmu. Založena v roce 1964 z iniciativy Francie, Nizozemí a Německa.
  - **OGC** (*Office of Governemt Commerce*) – součást britské vlády, používá metodiku PRINCE2<sup>®</sup> (Projects in Controlled Environment).

# Projektová kultura v ČR

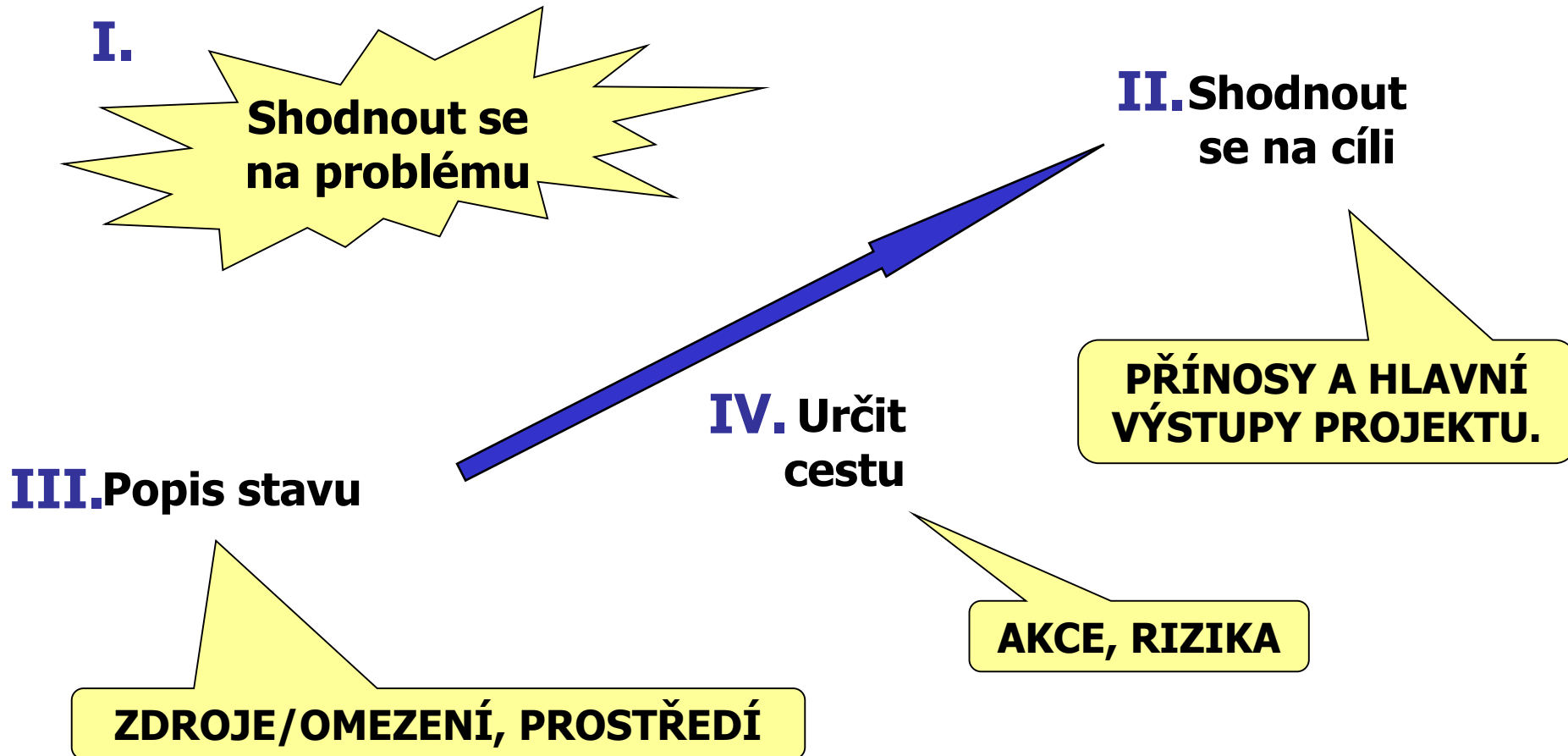
- V ČR:
  - **SPŘ** (*Společnost pro projektové řízení*) – vznik v únoru roku 1990.
  - K 31. 3. 2017 sdruženo 133 řádných členů, 14 přidružených fyzických osob a 12 přidružených právnických osob.
  - Webové stránky: <http://cspr.cz/>

# Projekt – definice dle ČSN ISO

- Dle ČSN ISO 21 500 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.



# 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

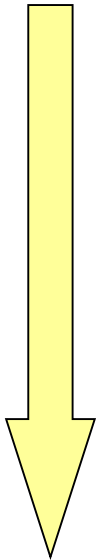
# Typy projektu

- **Investiční (tvrdé)** = dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb.  
= dlouhodobý majetek.
- Dlouhodobý hmotný majetek – pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí nebo základní stádo a tažná zvířata. Věci se samostatným technicko-ekonomickým určením s dobou použitelnosti delší než jeden rok a v ocenění jedné položky převyšující částku 40.000,- Kč bez DPH.
- Dlouhodobý nehmotný majetek – majetek dobou použitelnosti déle než 1 rok. Věci se samostatným technicko-ekonomickým určením s dobou použitelnosti delší než jeden rok a v ocenění jedné položky převyšující částku 60.000,- Kč bez DPH.
- **Neinvestiční (měkké)** – vše co není investice.

# *Plánování projektu*

Jakost projektu dle ČSN ISO 21 500

# 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)!

# Cíle projektu

- Nová hodnota – předmět, produkt nebo služba, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.

- cíl by měl dodržovat pravidlo SMART:

**S** (Specific) – specifický a konkrétní

**M** (Measurable) – měřitelné

**A** (Assignable) – přidělitelné pouze jednomu projektu a subjektu

**R** (Realistic) – dosažitelné

**T** (Time-bound) – časově ohraničené

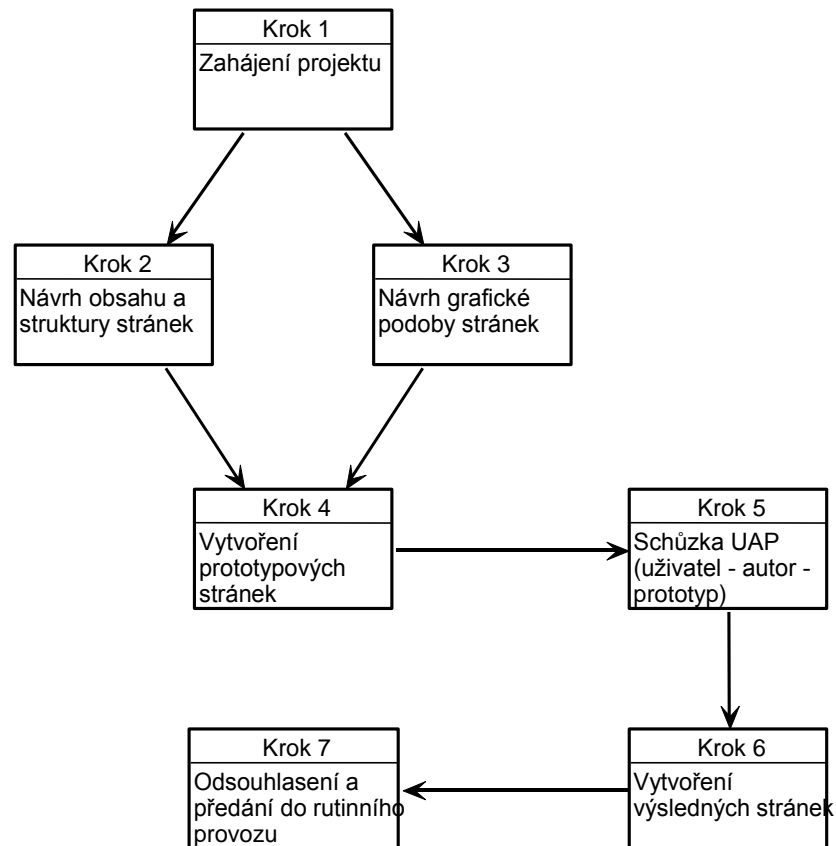
**I** (Integrated) – integrovaný

# Plánujeme projekt 2)

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



# Projektový graf - příklad

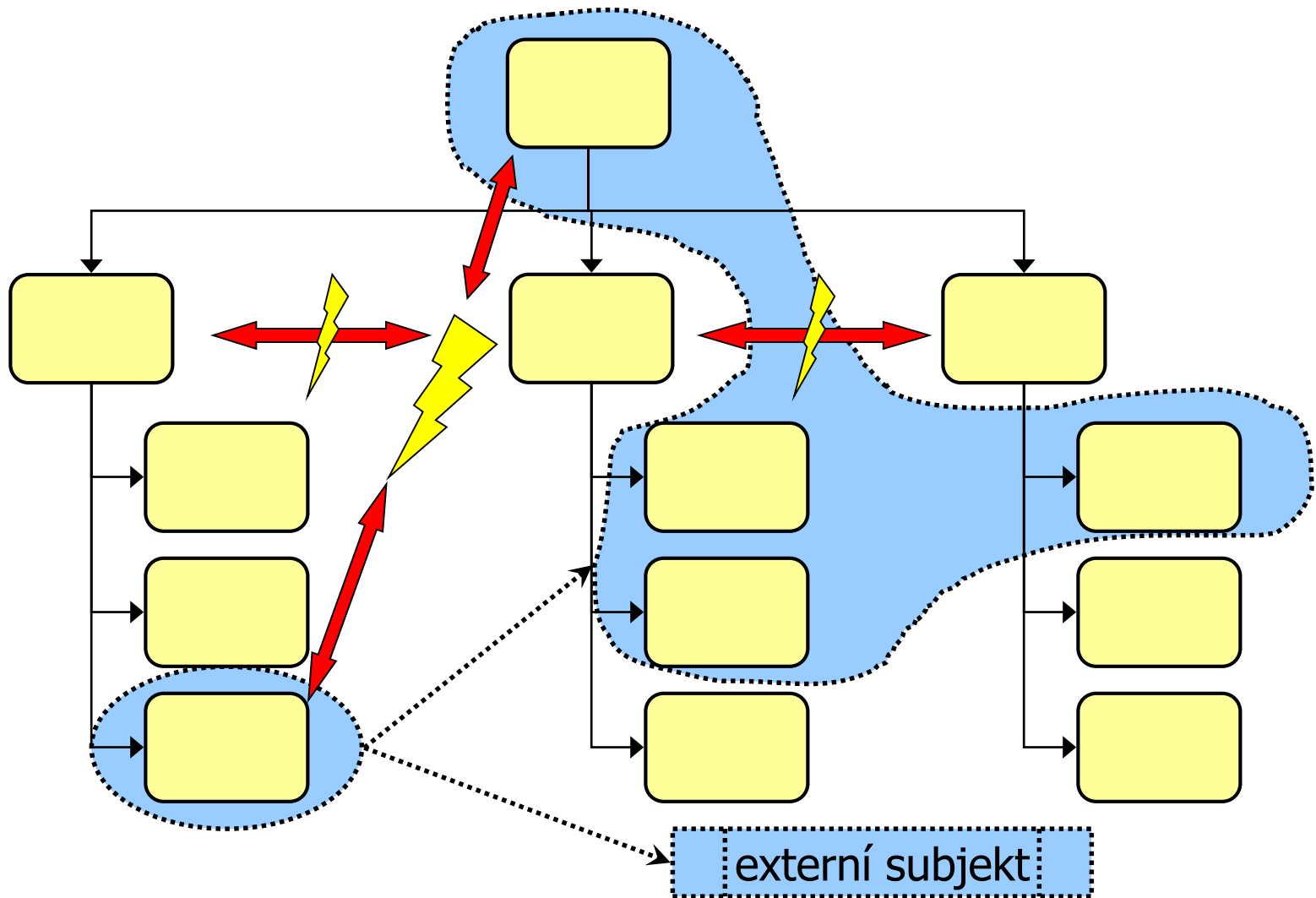


# Plánujeme projekt 3)

- 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

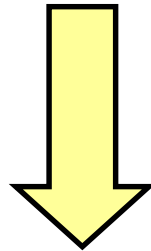
- pracovníci odborů, oddělení
- pracovníci zřízených organizací

## Pracovní tým

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

# Další kroky plánování

- víme CO
- víme JAK
- víme S KÝM



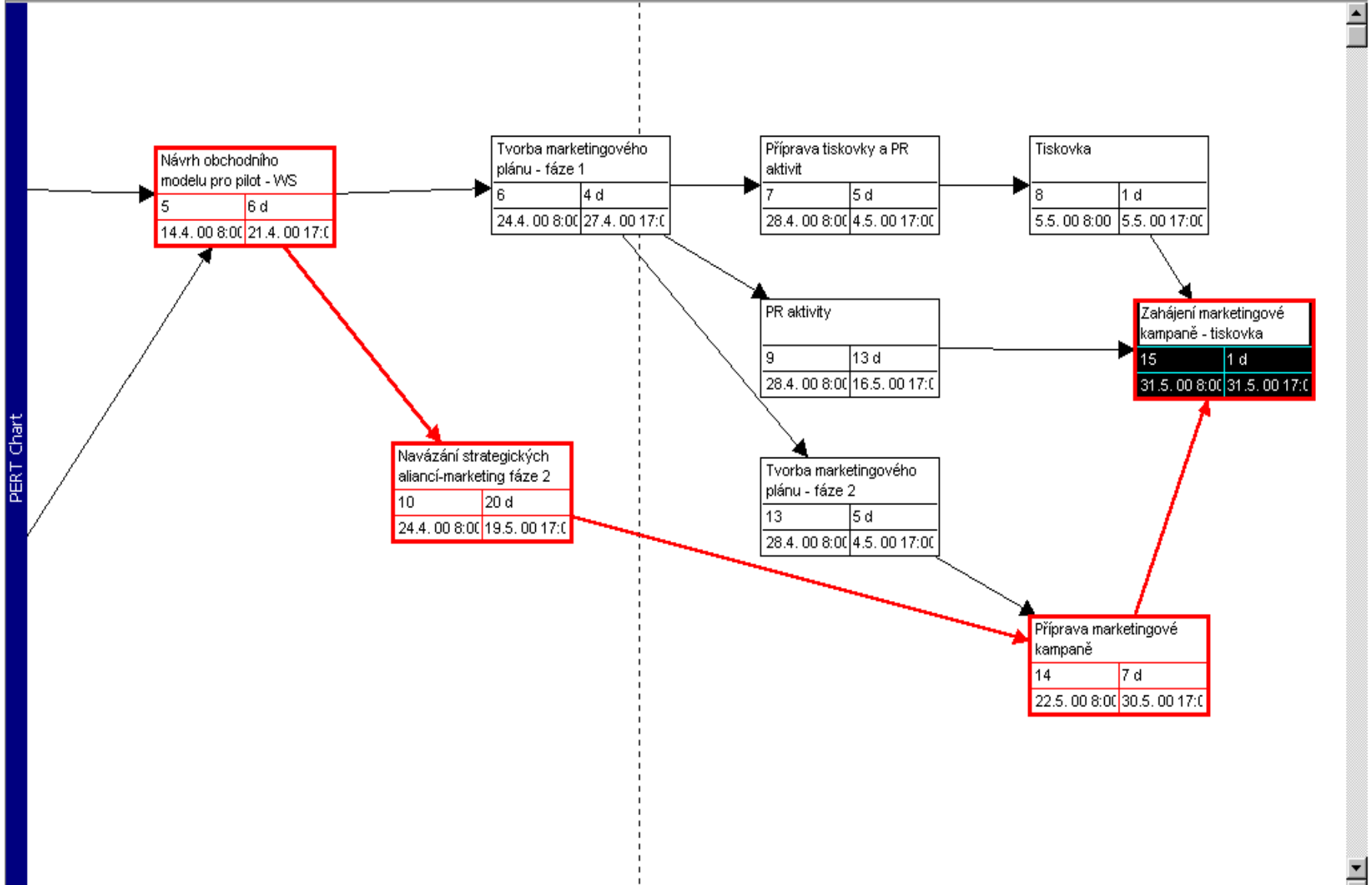
KDY znamená určit:

- ☒ 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 napláňovat **rezervy** časové a finanční.

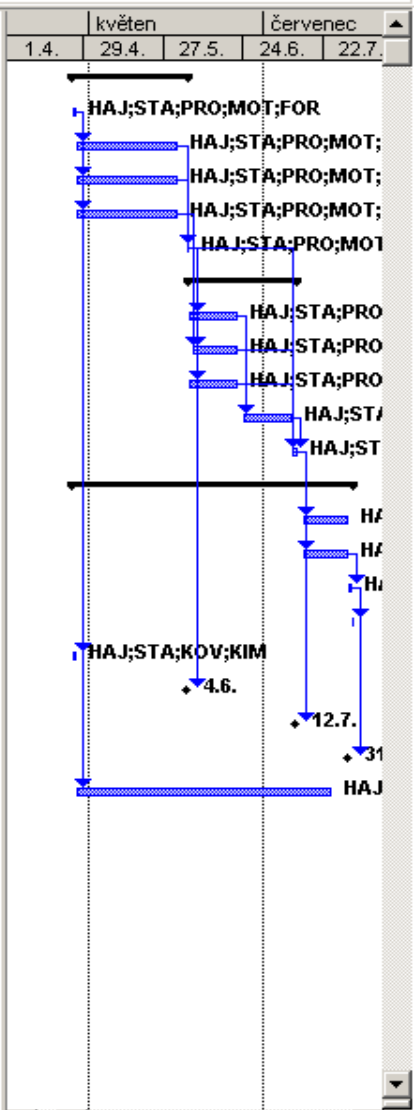
Zahájení marketingové kampaně - tiskovka



PERT Chart



I	CO	OD	DO	DOB	GARAI	KDO	ČLD PL	OS/ČI
1	<b>Etapa 1 Analýza</b>	<b>25.4.2002</b>	<b>4.6.2002</b>	<b>29 d</b>	<b>SHS</b>			
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	<b>Etapa 2 Vytvoření BPM</b>	<b>5.6.2002</b>	<b>12.7.2002</b>	<b>29 d</b>				
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	<b>Etapa 3 Dokončení BPM</b>	<b>25.4.2002</b>	<b>1.8.2002</b>	<b>72 d</b>				
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



Gantt Chart



# 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 - člověkoden
  - člm - člověkoměsíc
  - člr - člověkorok
  
- odhady pracnosti



# Odhady kapacit

- 2 cesty jak odhadovat kapacity :

- Zhora dolů  
analogie  
delfská věštírna

- Z dola nahoru

vysčítáváním na základě práce, shromážděných projektech.



metrik a výkazů na předchozích

# Co je to fundraising?

- **Komplexní systematická činnost**, jejímž cílem je zajistit pro organizaci finanční či jiné **prostředky** k financování jejich **veřejně prospěšných aktivit** (jde nejen o projekty, ale i provoz).

## Proč systematická?

- Úspěšně získávat prostředky lze jen v případě, když budeme:
  - náležitě připraveni,
  - soustavně vyhodnocovat reálný stav našich činností,
  - soustavně sledovat vnější prostředí a přizpůsobovat se mu,
  - kontrolovat a pravidelně vyhodnocovat fund. aktivity,
  - učit se z našich chyb a zlepšovat se.

# Možnosti fundraisingu

- **SPONZORING** = *poskytování finanční podpory výměnou za propagaci sponzora v souvislosti s vlastní činností.*
- **DAR** = *hmotné či nehmotné statky poskytnuté jednostranně bez protihodnoty.*
- **VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ** = *způsob financování rozložením závislosti na více zdrojích a subjektech.*
- **MECENÁŠTVÍ** = *téměř výhradní podpora umění individuálními dárci za účelem zajištění svobodné tvorby umělce.*

# 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).

# Vícezdrojový charakter financování

## Veřejné zdroje

- Granty a dotace (lokální, regionální, národní úroveň)
- Veřejné zakázky a smlouvy o poskytování služeb
- Nepřímá podpora (forma daňových úlev, záštit apod.)

## Neveřejné zdroje

- Nestátní neziskový sektor (nadace, nadační fondy)
- Podnikatelská sféra (firemní dárcovství, nadace apod.)
- Individuální dárci (tuzemští i zahraniční)

## Vlastní příjmy

- Vlastní hospodářská činnost
- Členské poplatky

# 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.*



# Konceptuální návrh

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

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 21 500)
- 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.

# Projektový záměr

- Soulad projektového záměru se zvoleným dotačním programem.
- Cílové skupiny.
- Lokalizace projektu.
- Předběžné zhodnocení projektového záměru dle hodnotící tabulky.
- Analyzovat vstupní podmínky a obhájit výsledky a výstupy projektu.
- Udržitelnost projektu a naplnění závazných a monitorovacích ukazatelů.

# Zadání pro Vás

1. Ředitel školy Vám dal za úkol inovovat výuku zeměpisu.
2. Vytvořte projekt formou projektového záměru, kde budete řešit zlepšení výuky.
3. Pro plánování použijte tuto prezentaci, připravený formulář a své znalosti.

# 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 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

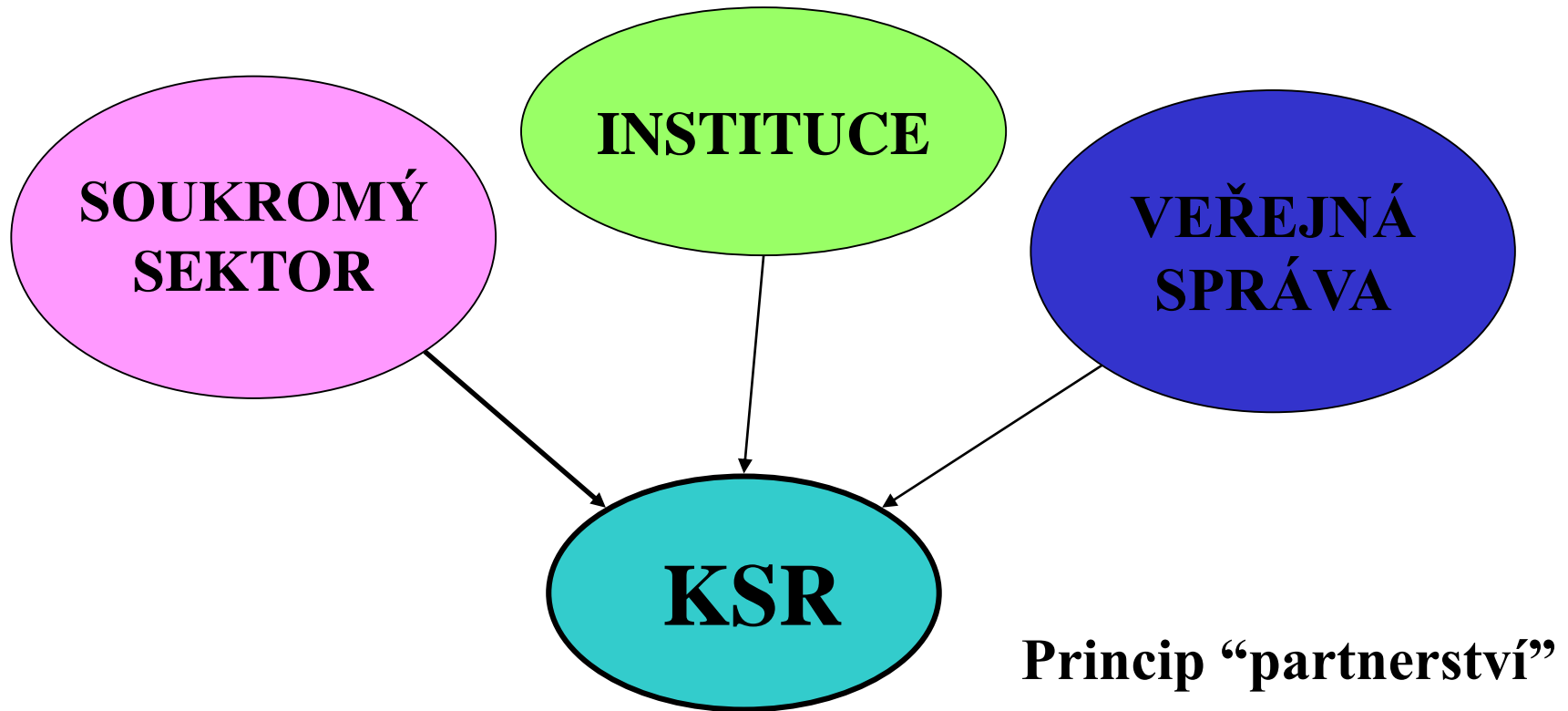
- Důležitým postupovým krokem pro realizaci SP rozvoje obce je vytvoření Komise pro realizaci SP.
- Pozor! Nejde o komisi ve smyslu zák. č. 128/2000 Sb. o obcích.
- Členy Komise by měli být:
  - zástupci voleného managementu (zastupitelstva, rady),
  - zástupci profesionálního managementu (městského 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. Příkladná otázka: Kolik to bude stát?
  - **Indikátory výstupů** jsou podpořené aktivity projektu.  
Příkladná otázka: Co projekt podpoří?
  - **Indikátory výsledků** vyjadřují přímé a okamžité účinky podpory.  
Příkladná otázka: Čeho bude dosaženo?
  - **Indikátory dopadů** sledují dlouhodobější pozitivní následky podpory udržitelnost toho, čeho bylo v projektu dosaženo.

■ Typy indikátorů sledování:

Rozvojová aktivita:	<b>2.3.4 Záchytné parkoviště u nádraží</b>
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:	<b>3.5.2 Zapojení města do Národní sítě zdravých měst</b>
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 strategického plánování, prostřednictvím níž plánujeme rozvoj služeb na daném území pro určité skupiny znevýhodněných osob v určitém čase.
- Podle § 94 písm. d) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách obec **může zpracovat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb** ve spolupráci s krajem, poskytovateli sociálních služeb na území obce a za účasti osob, kterým jsou poskytovány sociální služby.
- *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. **4. Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2016–2017** ([https://socialnipece.brno.cz/useruploads/files/kpss/4\\_komunitni\\_plan\\_web.pdf](https://socialnipece.brno.cz/useruploads/files/kpss/4_komunitni_plan_web.pdf)).

# Školní vzdělávací program

- ❑ Dokument, který si každá základní a střední škola v ČR vytváří, aby realizovala požadavky rámcového vzdělávacího programu (RVP) pro daný obor vzdělávání.
- ❑ Legislativně je zakotven v zákoně č. 561/2004 Sb. (školský zákon).
- ❑ Učitelé mohou:
  - ❑ profilovat svoji školu a tím ji odlišit od jiných škol,
  - ❑ formulovat vlastní představy o podobě vzdělávání na své škole,
  - ❑ odbourat zbytečné duplicity v obsahu učiva,
  - ❑ lépe spolupracovat při mezioborovém vzdělávání,
  - ❑ posílit týmového ducha pedagogického sboru,
  - ❑ učit kreativně.
- ❑ Žáci:
  - ❑ si mohou vybrat školu, která nejlépe vyhovuje jejich požadavkům,
  - ❑ se budou vzdělávat efektivněji.

# Školní vzdělávací program – struktura I.

## ■ Identifikační údaje

- Název ŠVP.
- Předkladatel.
- Zřizovatel.
- Platnost dokumentu od.

## ■ Charakteristika školy

- Úplnost a velikost školy.
- Vybavení školy (materiální, prostorové, technické, hygienické).
- Charakteristika pedagogického sboru (velikost sboru, odborná kvalifikovanost).
- Dlouhodobé projekty, mezinárodní spolupráce.
- Spolupráce s rodiči žáků a jinými subjekty.

# Školní vzdělávací program – struktura II.

- **Charakteristika ŠVP**
  - Zaměření školy.
  - Výchovné a vzdělávací strategie.
  - Zabezpečení výuky žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků mimořádně nadaných.
  - Začlenění průřezových témat.
  
- **Učební plán**
  - Tabulace učebního plánu.
  - Poznámky k učebnímu plánu.

# Školní vzdělávací program – struktura III.

- **Učební osnovy**
  - Název vyučovacího předmětu.
  - Charakteristika vyučovacího předmětu.
  - Vzdělávací obsah vyučovacího předmětu.
  
- **Hodnocení žáků a autoevaluace školy**
  - Pravidla pro hodnocení žáků.
  - Autoevaluace školy.

# Zajímavé odkazy

1. <http://portal.gov.cz/wps/portal> – Portál veřejné správy.
2. [www.uur.cz](http://www.uur.cz) – Ústav územního rozvoje.
3. [www.nszm.cz](http://www.nszm.cz) – Národní síť zdravých měst ČR.
4. [www.komunitniplanovani.com](http://www.komunitniplanovani.com)
5. <http://www.databaze-strategie.cz/> – databáze strategií.
6. <http://www.nuv.cz/t/rvp-pro-zakladni-vzdelavani>.