



STRATEGICKÝ PLÁN OBCE A MIKROREGIONU

Metodická příručka

Metodická příručka „Strategický plán obce a mikroregionu“ byla zpracována
v rámci projektu SROP 3.3 „Posílení kapacity při plánování a realizaci
programů v Moravskoslezském kraji“
(zkrácený název projektu „Partnerství k prosperitě“)

Tento projekt je spolufinancován Evropskou unií



Zpracovatel:
VŠB-TU Ostrava
Ekonomická fakulta
Ostrava, únor 2006



OBSAH

1. Úvod
2. Soustava strategických, programových a operačních dokumentů regionálního a municipálního managementu
3. Charakteristika strategického plánu rozvoje obce
4. Metodický rámec strategického plánování obcí a mikroregionů
 - 4.1 Časové období strategického plánu
 - 4.2 Vazba na jiné strategické a programové dokumenty
 - 4.3 Vazba na územní plán
 - 4.4 Obsahový rámec strategického plánování obcí (mikroregionů)
 - 4.5 Celkový proces strategického a programového řízení
 - 4.6 Pružnost tvorby strategických dokumentů
 - 4.7 Koordinační aktivity v případě řešení mikroregionu
 - 4.8 Logický rámec návrhové části strategického plánu
 - 4.9 Analýza sociálně ekonomické situace (profil) obce (mikroregionu)
 - 4.10 SWOT analýza obce (mikroregionu)
 - 4.11 Vize obce a globální cíl
 - 4.12 Výběr problémových okruhů a formulace strategických cílů
 - 4.13 Navrhování priorit, opatření a rozvojových aktivit
 - 4.14 Zásady pro finanční alokaci zdrojů pro strategický plán
 - 4.15 Zásady vytváření akčního plánu pro strategický plán
 - 4.16 Komunikace s veřejností
 - 4.17 Zásady hodnocení strategických a programových dokumentů
5. Organizace prací na tvorbě strategického plánu obce (mikroregionu)
 - 5.1 Účastníci prací na tvorbě strategického plánu
 - 5.2 Hlavní úkoly jednotlivých aktérů
6. Metodický postup tvorby strategického plánu rozvoje obce
 - 6.1 Postupový diagram tvorby strategického plánu rozvoje obce
 - 6.2 Popis postupových kroků
7. Maketa dokumentu strategického plánu rozvoje obce
8. Návrh harmonogramu postupu

Příloha 1: Klíčové oblasti a předměty působnosti obce

Příloha 2: Příklad SWOT analýzy

Příloha 3: Příklad formulace vize, globálního cíle a problémových okruhů strategie

Příloha 4: Příklad formulovaných cílů, priorit a opatření strategického plánu

Příloha 5: Příklad specifikací opatření pro problémový okruh

Příloha 6: Postupy a příklady vyčíslení finančních nákladů na opatření

Příloha 7: Příklad koincidenční matice

Příloha 8: Postupový diagram tvorby strategického plánu mikroregionu

Příloha 9: Metody pro zapojení veřejnosti do přípravy strategických dokumentů

1. ÚVOD

Metodická příručka „Strategický plán obce a mikroregionu“ je vypracována s cílem jednotného pojetí obsahu a formy tvorby strategického plánu v obcích Moravskoslezského kraje, které ještě strategický plán rozvoje obce zpracován nemají a připravují se na jeho zpracování. Metodická příručka vychází z legislativního rámce ČR a opírá se o metodické postupy a prvky při zpracování programových dokumentů EU a jejich zásad pro poskytování podpory z veřejných rozpočtů. Využívá osvědčených postupů a prvků, které zpracovatelé této metodické příručky použili v letech 1998-2005 při zpracování strategických plánů rozvoje řady obcí v Moravskoslezském kraji i mimo tento kraj.

Metodická příručka je určena vedoucím představitelům obcí, svazků obcí, členům zastupitelstva a rady obcí, pracovníkům obecních úřadů na všech úrovních řízení a v neposlední řadě další odborné veřejnosti v obcích.

Tato metodická příručka vznikla v rámci projektu SROP 3.3 „Posílení kapacity při plánování a realizaci programů v Moravskoslezském kraji“ (zkrácený název projektu „Partnerstvím k prosperitě“), registrační číslo CZ04.1.05/3.3.00.1/2203. Metodická příručka vznikla v rámci komponenty 2, aktivity - Vytvoření doporučené metodiky strategického plánování obcí a mikroregionů.

Strategický plán rozvoje obce (svazku obcí) je základní strategicko-taktický dokument, který formuluje strategické cíle na zvolené období a konkretizuje strategické cíle a rozvojové priority ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace.

Strategický plán rozvoje obce je koncipován jako komplexní sociálně ekonomický plán rozvoje obce zahrnující směry a úkoly rozvoje finanční povahy adekvátní předpokládaným dostupným finančním zdrojům i úkoly rozvoje nefinanční povahy, jako jsou organizační úkoly, politická podpora, politiky, nástroje a doporučení pro vyšší orgány k podpoře obce (svazku obcí) apod.

Metodický postup tvorby strategického plánu rozvoje obce prezentovaný v této příručce je připraven tak, aby byl použitelný v kterémkoliv cyklu tvorby, příp. aktualizace strategického plánu.

2. SOUSTAVA STRATEGICKÝCH, PROGRAMOVÝCH A OPERAČNÍCH DOKUMENTŮ REGIONÁLNÍHO A MUNICIPALNÍHO MANAGEMENTU

Na současné úrovni poznání můžeme formulovat soustavu strategických, programových a operačních dokumentů regionálního a municipálního managementu (SPOD RMM) v tomto členění:

- z hlediska časového určení na dokumenty
 - ⇒ strategické (dlouhodobé, přesahující jedno volební období)
 - ⇒ programové (střednědobé, nepřesahující jedno volební období)
 - ⇒ operační (krátkodobé, nepřesahující 1 rok)
- z hlediska řídicího subjektu na dokumenty určené pro
 - ⇒ regionální úroveň (kraj, NUTS-2)
 - ⇒ municipální úroveň (město, obec, mikroregion).

Schematické znázornění SPOD RMM je provedeno v následujícím obr. 1.

Strategické dokumenty na regionální úrovni tvoří:

- **Strategie rozvoje kraje** – základní strategický dokument, který orientuje další rozvoj kraje na vymezené období.
- **Územní plán velkého územního celku¹** – základní strategický dokument, který vymezuje další rozvoj území velkého územního celku na vymezené období.
- **Strategie rozvoje oblastí „x“ kraje** – dílčí „nepovinný“ strategický dokument, který orientuje další rozvoj dané oblasti kraje (hospodářství, inovační podnikání, vzdělávání, ochrany přírody apod.) na vymezené období.

Strategický dokument na mikroregionální úrovni tvoří:

- **Strategie rozvoje mikroregionu** – základní strategický dokument, který orientuje další rozvoj mikroregionu na vymezené období.

Strategický dokument na municipální úrovni tvoří:

- **Strategický plán rozvoje obce** – základní strategicko-taktický dokument, který formuluje strategické cíle na zvolené období a konkretizuje strategické cíle a rozvojové priority ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace.
- **Územní plán obce** – základní strategický dokument, který určuje urbanistické řešení rozvoje území obce na vymezené období.

Programové dokumenty na regionální úrovni tvoří:

- **Program rozvoje kraje** – základní taktický dokument, který konkretizuje strategické cíle a rozvojové aktivity ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace.
- **Regionální operační program** – základní taktický dokument pro regiony NUTS-2, který rozpracovává ty problémové celky strategií do priorit a opatření, pro které je požadováno spolufinancování ze zdrojů EU.

¹ Ve shodě s dokumentem Politika územního rozvoje, který připravuje vláda ČR.

- **Program rozvoje oblasti „y“ kraje** – dílčí „nepovinný“ taktický dokument, který konkretizuje strategické cíle a rozvojové aktivity dané oblasti kraje (podpora podnikání, podpora inovací, vědy a výzkumu, odpadové hospodářství, ochrana ovzduší apod.) ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace.
- **Rozpočtový výhled kraje nebo obce** – základní taktický dokument, kterým jsou alokovány zdroje, především finanční, pro střednědobé období.

Programové dokumenty na mikroregionální úrovni tvoří:

- **Program rozvoje mikroregionu** – základní taktický dokument, který konkretizuje strategické cíle a rozvojové aktivity ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace.
- **Program rozvoje oblasti „z“ mikroregionu** – „nepovinný“ taktický dokument, který konkretizuje strategické cíle a rozvojové aktivity dané oblasti mikroregionu (např. podnikání, odpadové hospodářství, ochrana ovzduší apod.) ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a termíny a stanoví způsob financování a implementace.

Programové dokumenty na municipální úrovni tvoří:

- **Program rozvoje oblasti „z“ obce** – dílčí „nepovinný“ taktický dokument, který formuluje cíle a rozvojové aktivity dané oblasti obce, např. podpora podnikání, podpora inovací, vědy a výzkumu, rozvoj bydlení, sociálních služeb, ochrany ŽP, péče o bezpečnost, program kulturních, sportovních a společenských akcí, ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a termíny a stanoví způsob financování a implementace.

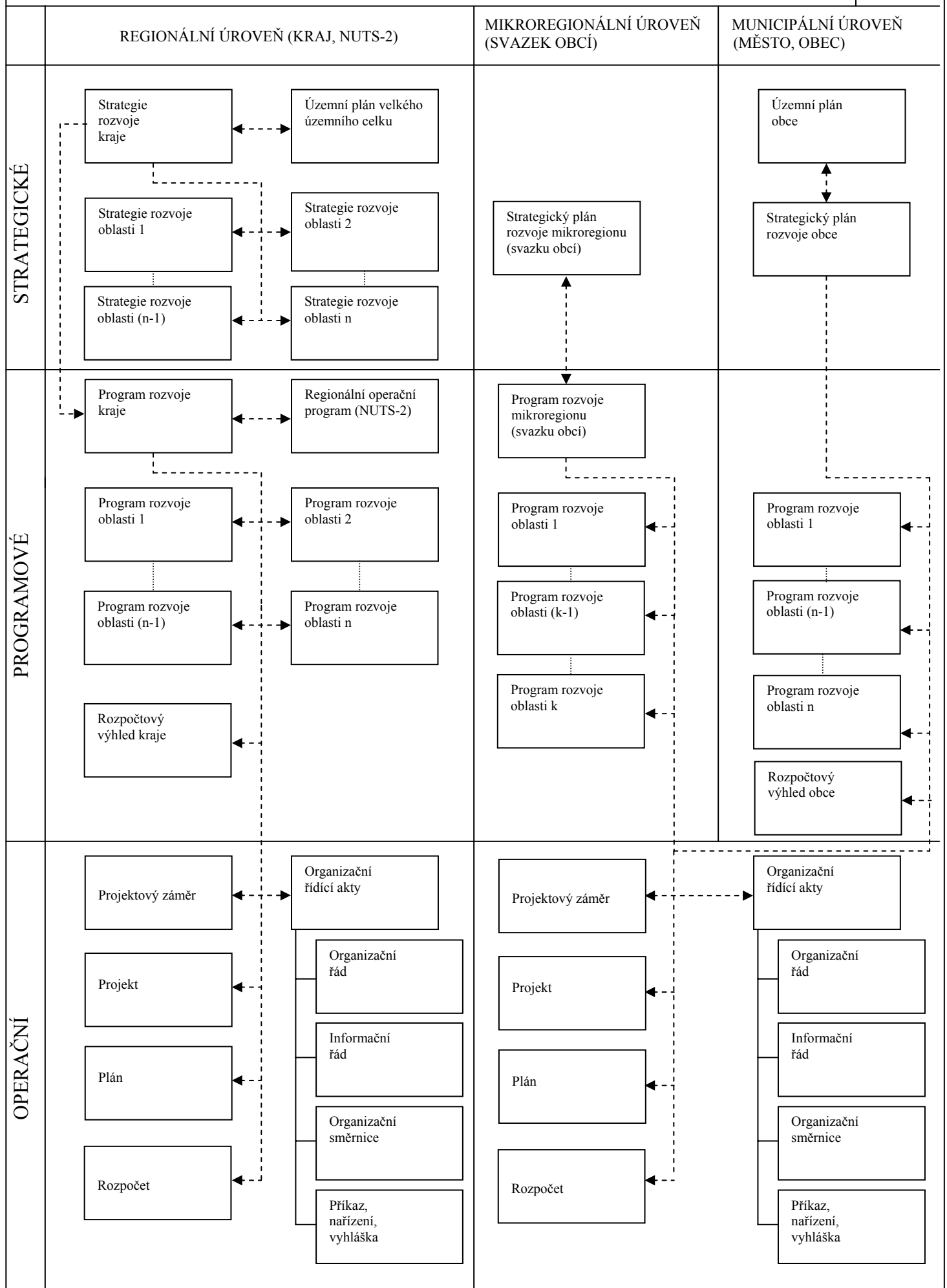
Operační dokumenty na regionální a municipální úrovni tvoří:

- **Projektový záměr** – operační dokument ve formě projektové žádosti, kterým jsou specifikovány základní cíle a charakteristiky budoucího projektu.
- **Projekt** – základní operační dokument, který naplňuje rozvojovou aktivitu hmotným i nehmotným výstupem, přičemž dosažení tohoto výstupu je vymezeno v čase (je stanoven okamžik zahájení a ukončení projektu) spolu se stanoveným rozpočtem a potřebou zdrojů s tím, že musí být ekonomicky průkazné. Je charakterizován jedinečností, systémovostí, omezenými zdroji, nejistotou a rizikem.
- **Plán** – základní operační dokument, který stanoví úkoly a způsoby jejich dosažení vč. časové posloupnosti a nezbytných nákladů.
- **Rozpočet** – základní operační dokument, kterým jsou alokovány zdroje, především finanční. K hlavním druhům rozpočtů regionálních a municipálních orgánů patří nákladové rozpočty a investiční rozpočty.
- **Organizační řídicí akty** – závazné předpisy, které uspořádávají vztahy mezi činiteli řízení a procesem řízení. Určují v zásadě zásady řízení, pravidla organizace řízení, dělbu práce a vnitřní vztahy v řízení, obsah a průběh činností v řízení, informací pro řízení, resp. představují příkazy k zahájení, ke koordinaci, k přerušení, ke změně v provádění a k ukončení závažných úkolů. Člení se zpravidla takto:
 - ⇒ **Organizační řád** – základní závazná organizační norma určující horizontální a vertikální dělbu práce mezi jednotlivými útvary, jejich základní povinnosti, práva, odpovědnosti a vzájemné vztahy. Odpovídá na otázku *kdo co dělá*.

- ⇒ **Organizační směrnice** – dílčí závazná organizační norma určující postupy, metody, formy, prostředky, jakými se mají vykonávat určité činnosti nebo soubory činností v souladu s právními a jinými normami, jakož i s obsahem statutárních norem. Odpovídá na otázku *kdo co jak dělá*.
- ⇒ **Informační řád** – závazná organizační norma, která stanoví zásady pro práci s informacemi a obsah i formu nejdůležitějších informací v organizačním celku (především tiskopisů).
- ⇒ **Příkaz, nařízení** – závazná řídicí norma, která představuje příkaz k zahájení, ke koordinaci, k přerušení, ke změně v provádění a k ukončení pracovního nebo jiného závažného úkolu organizačního celku. Ve většině případů jde o úkoly časově omezené.

SOUSTAVA STRATEGICKÝCH, PROGRAMOVÝCH A OPERAČNÍCH DOKUMENTŮ REGIONÁLNÍHO A MUNICIPALNÍHO MANAGEMENTU

Obr. č. 1



3. CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE OBCE

Strategický plán rozvoje obce je součástí strategicko-taktické a realizační fáze rozvoje obce.

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 však není pouze podpůrným programem pro vybrané projekty finanční povahy, nýbrž zahrnuje rovněž směry rozvoje a odpovídající opatření nefinanční povahy, jako jsou politiky, nástroje, organizační úkoly, politická podpora (lobbying) apod.

Strategický plán rozvoje obce má:

- být základním dokumentem samosprávných orgánů obce pro koordinaci rozvoje svého územního obvodu,
- hrát klíčovou úlohu při zajišťování podpory municipálního rozvoje v České republice,
- pomáhat mobilizovat místní kapacitu a místní zdroje pro cíleně orientovaný ekonomický a sociální rozvoj obce, jakož i pro absorbování možné finanční podpory z fondů na národní úrovni a na úrovni EU,
- čerpat ze znalostí místních činitelů a špičkových odborníků, kteří jsou nejlépe informováni o místních potřebách a potenciálu,
- stanovit prioritní potřeby rozvoje obce a příslušné finanční potřeby pro jejich realizaci,
- umožňovat místním činitelům orientovat budoucí ekonomický a sociální rozvoj vlastní obce a kontrolovat jeho směr,
- sloužit jako podklad pro vypracování strategických a programových dokumentů na úrovni kraje.

Zbývá odpovědět otázku, pro kterou velikost obcí je účelné zpracovávat a realizovat strategický plán rozvoje obce. Na tuto otázku neexistuje jednoduchá a jednoznačná odpověď. Podle zkušeností zpracovatelů této metodické příručky lze přijmout zásadu, že obce, v nichž existuje profesionální aparát s určitou organizační strukturou, by si měly připravovat strategický plán svého rozvoje v každém případě. Jiná situace bude u obcí (zpravidla do 1000 obyvatel, resp. od 1000 do zhruba 5000 obyvatel), u nichž buď profesionální aparát buď neexistuje (např. starosta nevykonává uvolněnou a plně placenou funkci) anebo je miniaturní. V takovém případě záleží na osobě starosty a jeho „osvícenosti“, zdali se rozhodne i za této situace strategický plán rozvoje obce připravit a postupně realizovat. Zdá se však, že účelnější bude, když obce zmíněné velikosti vstoupí do svazku s jinými okolními obcemi a rozhodnou se zpracovat společný strategický plán rozvoje tohoto svazku.

Níže uvádíme pro ilustraci srovnávací tabulku vybraných charakteristik obcí různé velikosti.

SROVNÁVACÍ TABULKA CHARAKTERISTIK				
Charakteristika	Obec do 1000 obyv.	Obec od 1000 obyv.	Obec nad 5000 obyv.	Svazek obcí
Existence profesionálního aparátu	ne	částečně	ano	ne
Existence územního plánu	ano	ano	ano	ne
Rozpočet	samostatný	samostatný	samostatný	sdružený
Působnost	samostatná i přenesená (částečně)	samostatná i přenesená	samostatná i přenesená	jen dohodnuté společné činnosti
Účelnost samostatného strategického plánu	ne	zpravidla ne	ano	ano

Metodický postup prezentovaný v této metodické příručce je komplexním postupem pro větší obce. Zahrnuje veškeré postupové kroky. U menších obcí bude metodický postup zpravidla účelově zjednodušen ve smyslu sloučení některých kroků, resp. vynechání některých rozhodovacích bloků.

4. METODICKÝ RÁMEC STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ OBCÍ A MIKROREGIONŮ

Časové období strategického plánu

Strategický plán obce (mikroregionu) se zpracovává zpravidla na období přesahující příslušné volební období. V souvislosti s vazbou na programové období EU 2007-2013 lze doporučit orientovat nové strategické plány obcí (mikroregionů) na toto období.

V souvislosti s časovým obdobím SP obcí (mikroregionů) lze odvodit základní podmínku jejich realizace, a tou je nezbytnost víceletých rozpočtových výhledů veřejných rozpočtů obcí.

Vazba na jiné strategické a programové dokumenty

Pokud jde o dokumenty zpracované pro jiné účely (zdravé město, rozvoj venkova), strategický plán obce (mikroregionu) by jim měl být nadřazen (pokud je zpracován). Pokud SP není zpracován a teprve se připravuje, měl by rozvojové aktivity z těchto dokumentů zahrnout (anebo přehodnotit).

Mezi dokumenty na úrovni kraje a národní úrovni a SP obce existuje přímá obsahová oboustranná vazba s tím, že SP obce by měl respektovat některé priority a opatření na úrovni kraje a na národní úrovni, ale na druhé straně by měl přispívat k obohacení těchto „vyšších“ dokumentů.

SP obce (mikroregionu) může být zdrojem aktivit, spolufinancovaných z programů EU. V tomto smyslu zde existuje rovněž adekvátní obsahová vazba.

4.3 Vazba na územní plán

Strategický plán obce (mikroregionu) by měl respektovat z hlediska rozvoje území územní plán obce (resp. příslušných obcí). Na druhé straně může vyvolat potřebu změny v územním plánu obce (resp. příslušných obcí).

4.4 Obsahový rámec strategického plánování obcí (mikroregionů)

Obecnou specifikaci rozvojových aktivit obce lze stanovit dekompozicí do šesti oblastí:

- celkové řízení a správa
- ekonomický potenciál
- lidský potenciál
- infrastruktura
- životní prostředí
- ekonomika.

Pro tyto oblasti přiřadíme adekvátní problémové okruhy tak, jak je schematicky uvedeno na následujícím diagramu. Podle těchto problémových okruhů lze stanovit předměty působnosti obce. V tabulkách v příloze 1 jsou shromážděny klíčové oblasti a předměty působnosti obce, které budou tvořit základní obsahový rámec pro strategické plánování obcí (mikroregionů).



Municipální řízení pro účely stanovení rozsahu rozvojových aktivit, které přicházejí v úvahu v rámci SP, je možno rozdělit takto:

- přímé řízení činností a organizací v samostatné působnosti obce;
- nepřímé ovlivňování činností, které nejsou v kompetenci obce, avšak je účelné, aby se jim obec věnovala.

Na tomto místě chceme zdůraznit, aby při přípravě SP obce (mikroregionu) byla věnována pozornost přímým i nepřímým aktivitám, mezi něž patří zejména tyto klíčové aktivity:

- rozvoj podnikání a zlepšování podnikatelského prostředí v obci s cílem zlepšení hospodářské struktury a vytváření nových, nebo stabilizace ohrožených pracovních míst,
- zlepšování vybavení obce infrastrukturou a zajištění dopravní obslužnosti,
- rozvoj cestovního ruchu, tělovýchovných, sportovních a mládežnických aktivit a kultury včetně památkové péče, zejména pokud tím lze vytvářet nová pracovní místa, resp. zlepšovat sociální situaci v obci,
- obnova a rozvoj venkovských oblastí příslušných obcí,
- rozvoj občanské vybavenosti, včetně zařízení pro tělovýchovu, sport, mládež, aktivity občanů v jejich volném čase, a rozvoj služeb s cílem uspokojování potřeb občanů v únosně dostupné vzdálenosti,
- zajištění dostupnosti a zlepšování úrovně poskytování zdravotnických služeb,
- rozvoj lidských zdrojů a další opatření v oblasti trhu práce (např. zvyšování kvalifikace, zabezpečování vzdělávání a rekvalifikací, zajišťování souladu dosaženého vzdělávání a kvalifikace s potřebami trhu práce a hospodářského a sociálního rozvoje obce),
- opatření k ochraně životního prostředí, omezování vlivů narušujících krajinu a udržení kulturní krajiny,
- vznik subjektů a programů v obci sloužících k jeho celkovému rozvoji, včetně vytváření předpokladů pro rozvoj obce za pomoci finančních zdrojů ze zahraničí,
- provádění pozemkových úprav.

4.5 Celkový proces strategického a programového řízení na úrovni obce

Proces strategického a programového řízení rozvoje obcí není jednorázový akt, nýbrž v důsledku měnícího se prostředí jak na makroúrovni, tak na regionální a municipální úrovni, představuje výsledek obšírného iteračního a cyklického procesu programování a změn. Přitom je možno rozlišit následující fáze tohoto procesu:

- analýza situace a vývojových trendů rozvoje obce a vnějšího okolí
- stanovení strategické vize a strategických směrů
- formulace rozvojové strategie
- transformace strategie do opatření, aktivit a klíčových projektů
- určení rozpočtu požadovaného pro realizaci strategie
- implementace strategie
- monitorování a hodnocení realizace
- zpětný návrat na příslušnou fázi procesu podle výsledku hodnocení
- opakování části nebo celého procesu (cykličnost).

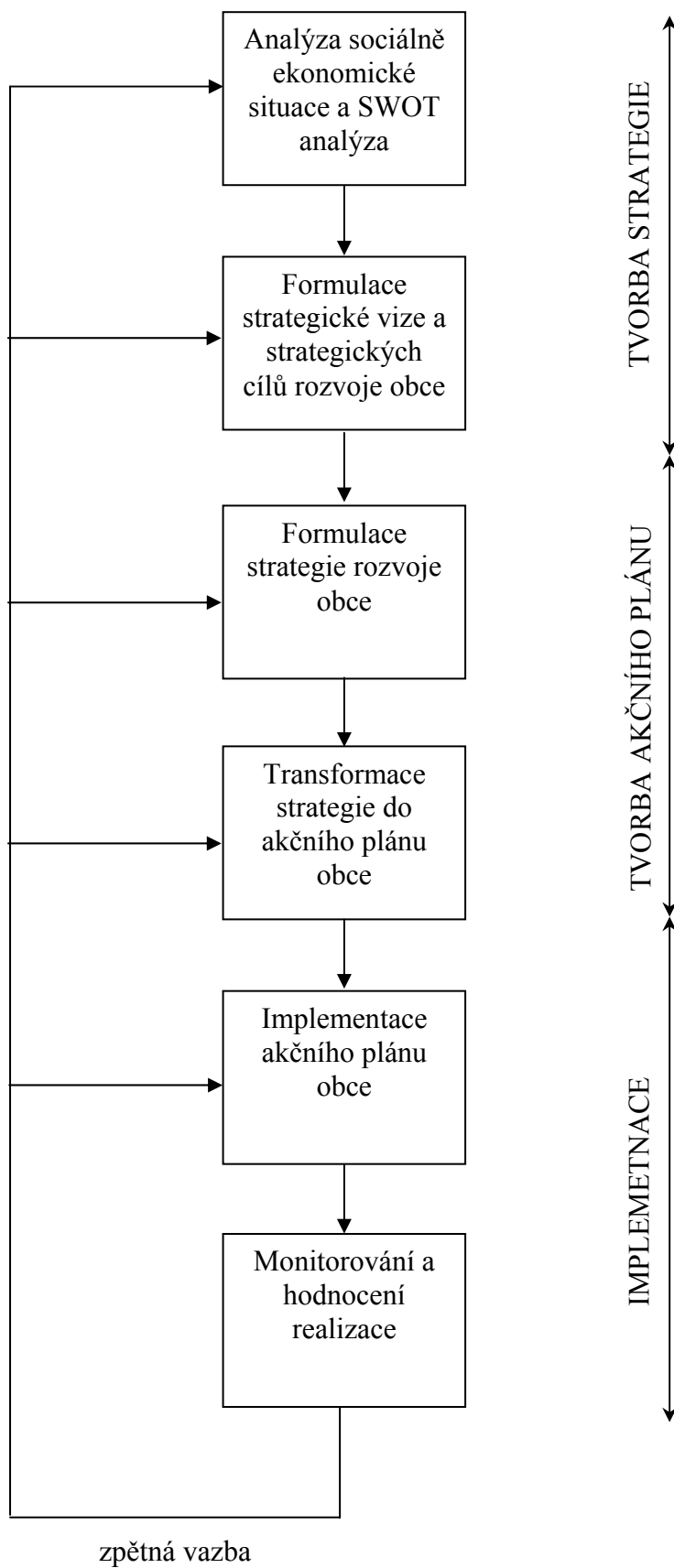
Celkový proces strategického a programového řízení obce je znázorněn na připojeném diagramu.

Analogicky lze odvodit proces strategického a programového řízení mikroregionu.

4.6 Pružnost tvorby strategických dokumentů

Zpracovaný dokument strategického plánu obce (mikroregionu) není dogma, platné během celého časového období, pro které je dokument zpracován. Celý proces tvorby dokumentu představuje iterační a cyklický proces **selektce a zpětné korekce opatření naplňujících přijaté strategické cíle** podle reálných podmínek realizace, zejména z hlediska možností jejich zabezpečení finančními zdroji. To se projeví v celkovém postupu tvorby SP tím, že po transformaci cílů rozvoje obce pro přijaté období do opatření, která naplňují tyto cíle, se provede zhodnocení, jak jsou opatření zabezpečena zdrojově. V případě nedostatečného pokrytí opatření zdroji je nutno provést přehodnocení strategických cílů a z nich odvozených opatření tak, aby byla dostatečně zabezpečena zdroji. Opatření, nezabezpečena zdroji, ale jejichž realizace by byla účelná, se zařadí mezi „spící opatření“. Tvoří zásobník námětů, k jejichž realizaci se přistoupí v okamžiku, kdy pro to budou vytvořeny vhodné podmínky.

CELKOVÝ PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ NA ÚROVNI OBCE



4.7 Koordinační aktivity v případě řešení mikroregionů

Pro případ řešení mikroregionů je nutno zajistit koordinaci cílů a opatření všech obcí, tvořících mikroregion, ve strategickém plánu. To se uskuteční vhodným organizačním a institucionálním uspořádáním (viz dále část 5, týkající se účastníků prací na strategických a programových dokumentech).

4.8 Logický rámec návrhové části strategického plánu

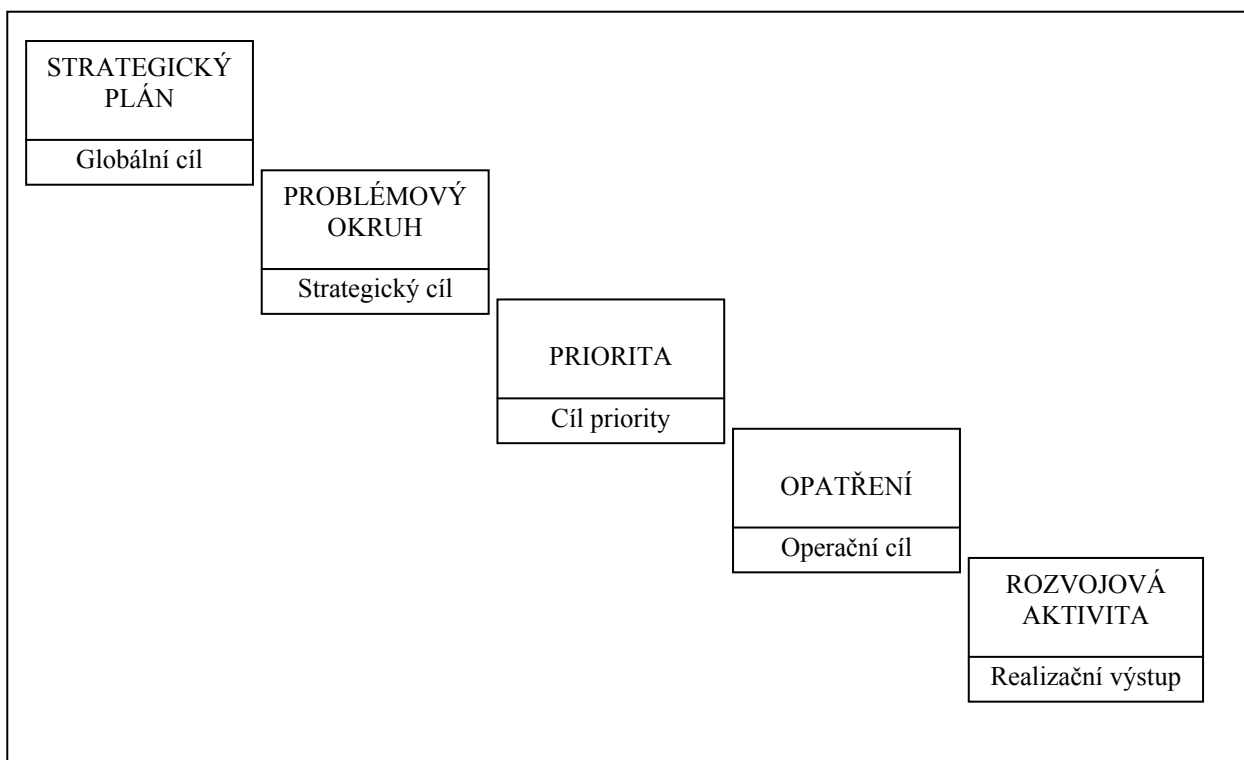
Strategický plán obce představuje serii intervenčního působení veřejných zdrojů. Je nutno rozeznávat základní dvě formy tohoto intervenčního působení:

- **strategický plán obce** jako celek, obsahující ucelený soubor víceletých opatření sdružených do problémových okruhů a priorit;
- **opatření** zahrnující soubor rozvojových aktivit realizovaných prostřednictvím projektů.

Projektem přitom rozumíme nejen projekty hmotné a finanční povahy (ocenitelný projekt, studie, akce, stavba), nýbrž rovněž aktivity takového charakteru jako jsou politická podpora, lobbying či jiné aktivity, které jsou zpravidla nefinanční povahy.

Pro zajištění efektivního monitorování a hodnocení těchto forem intervenčního působení musí být zvláštní pozornost věnována nejnižší operační úrovni, tj. opatření, resp. rozvojová aktivita (projekt).

Logický rámec návrhové části strategického plánu obce je znázorněn na následujícím diagramu.



Z obrázku a celkové logiky návrhu strategického plánu vyplývá:

- na úrovni **strategického plánu** je definován jeden **globální cíl**
- na úrovni **problémového okruhu** je pro každý okruh definován jeden **strategický cíl**
- na úrovni **priority** je pro každou prioritu definován jeden **cíl priority**
- na úrovni **opatření** je pro každé opatření definován jeden **operační cíl**
- na úrovni **rozvojové aktivity** je pro každou aktivitu definován jeden **realizační výstup**.

4.9 Analýza sociálně ekonomické situace (profil) obce (mikroregionu)

Analýza sociálně ekonomické situace ústící v deskripci profilu obce je podkladem a hlavním faktografickým materiálem pro všechny další kroky procesu zpracování strategického plánu obce.

Fakta a poznatky získané při zpracování „profilu“ jsou určující při vypracování SWOT analýzy – analýzy silných a slabých stránek obce a jejich budoucích příležitostí a možných ohrožení. Slouží jako sjednocující a referenční resp. argumentační materiál pro diskusi nad dalšími kroky strategického plánu – vytýčení problémových okruhů, cílů a priorit. „Profil“ je také podkladem pro kvantifikaci (odhad dopadů) očekávatelných výsledků navrhovaných rozvojových aktivit a pro jejich zpětné hodnocení.

V uvedeném smyslu je tedy „profil“ velice důležitým vstupem a nezastupitelnou součástí zpracování strategického plánu a může do značné míry ovlivňovat i zaměření a formu výsledných návrhů řešení.

4.9.1 Obsahové zaměření analýzy sociálně ekonomické situace

Posuzování obce by mělo být založeno na globálním sociálně ekonomickém přístupu k obci se zaměřením na její předcházející vývoj a současnou situaci. Tím je vymezeno základní obsahové zaměření analýzy.

- Obec by měla být analyzována z těchto základních aspektů:
 - ⇒ ekonomické činnosti
 - ⇒ sociální struktura a sociální služby
 - ⇒ infrastruktura
 - ⇒ životní prostředí
 - ⇒ činitelé
- U ekonomických činností by měly být zkoumány:
 - ⇒ průmyslové a stavební činnosti
 - ⇒ zemědělské činnosti, lesnictví a vodní hospodářství
 - ⇒ obchodní a jiné činnosti výrobní povahy
 - ⇒ výrobní služby
 - ⇒ služby cestovního ruchu
- Posouzení sociální struktury a sociálních služeb by mělo zahrnout:
 - ⇒ demografickou analýzu a sociálních diferenciací obyvatel obce

- ⇒ strukturu zaměstnanosti a vývoj situace na trhu práce
- ⇒ životní styl (umění, sport, volný čas, zvyky a tradice apod.)
- ⇒ sociální služby a infrastruktura, zejména vzdělávací, kulturní a zdravotnické činnosti, činnosti související s volným časem, rekreací a sportem apod.
- U infrastruktury by měla být analýza zaměřena na tyto základní faktory:
 - ⇒ dopravní infrastrukturu, telekomunikace
 - ⇒ surovinové a energetické zdroje
 - ⇒ bydlení, veřejné služby, urbanistická organizace
 - ⇒ disponibilní plochy, budovy a stavby vhodné pro nové podnikatelské aktivity
- U životního prostředí by měla být analýza zaměřena na:
 - ⇒ ovzduší, vodu, půdu (vč. těžby nerostných surovin, poddolovaných území, radiace)
 - ⇒ odpady
 - ⇒ péči o krajinu (chráněná, devastovaná a nepřístupná území, ÚSES)
 - ⇒ největší znečišťovatele
- U činitelů je třeba identifikovat všechny subjekty, kteří pozitivně zasahují resp. by mohli zasahovat do vývoje obce (státní správa, místní správa, sdružení, korporace, charitativní, humanitní a kulturní instituce, apod.) a analyzovat jejich stav, vykonané práce, finanční možnosti apod.

Podrobná osnova doporučovaná pro vypracování analýzy sociálně ekonomické situace obce je uvedena v kap. 7.

4.9.2 Úroveň podrobnosti analýzy sociálně ekonomické situace

Analýza sociálně ekonomické situace obce (mikroregionu), vyúsťující do Profilu obce (mikroregionu), by měla být založena na všestranném sociálně ekonomickém přístupu k obci se zaměřením na její předcházející vývoj a současnou situaci. Tím je vymezeno základní obsahové zaměření této analýzy s tím, že obec by měla být analyzována z hledisek podle návrhu dekompozice aktivit obce, uvedené výše.

Úroveň podrobnosti této části lze charakterizovat těmito faktory:

- analytická část slouží jako zdroj informací pro následující SWOT analýzu a je tudíž zaměřena účelově;
- analytická část nemůže být chápána jako snůška statistických dat za každou cenu a statistická data v ní uvedená slouží jako podpůrná argumentace pro analytické poznatky shromážděné ve SWOT analýze;
- analytická část by měla být zaměřena spíše problémově než popisně.

4.9.3 Zdroje informací pro vypracování analýzy sociálně ekonomické situace

Informace pro vypracování situační analýzy je možno získávat ze čtyř typů zdrojů:

- *Český statistický úřad* (ČSÚ), který vytváří a spravuje různě obsáhlé a různě aktualizované databáze. Pro potřeby strategického plánu jsou k dispozici databáze, které shrnují z různých zdrojů ČSÚ údaje v členění podle krajů a podle okresů.

- *Datová základna v Geografickém informačním systému (GIS)* pro územně-plánovací dokumentaci. Pro potřeby strategického plánu lze využít analytická data pro územní plán z dekoncentrovaných pracovišť územního plánu.
- *Místní organizace*, které mohou poskytnout informace zpravidla podrobnější, aktuálnější, ale jejichž získání je v mnoha případech náročnější než v případě informací z ČSÚ.
- *Dotazníkové šetření* mezi obyvatelstvem, podnikateli a příp. jinými subjekty.
- Organizace disponující informacemi o aktuální situaci v obci:
 - ⇒ *Úřady práce* – vedou podrobná a aktuální data o zaměstnanosti a trhu práce v okresním členění
 - ⇒ *Okresní správa sociálního zabezpečení* – přehled o zaměstnanosti v malých podnicích a o jejím vývoji
 - ⇒ *Obecní úřady* – ohlašovny, správy bytů
 - ⇒ *Dopravní inspektoráty* – počty motorových vozidel, změny od roku 1990
 - ⇒ *Místní podniky, správci a majitelé technické infrastruktury* – individuální data, jinde nedostupná (tyto instituce nejsou povinny poskytovat jakékoliv údaje, předpokládáme však, že obec bude schopna svojí vahou a neformálními vztahy jejich představitelů tyto informační zdroje získat).

4.10 SWOT analýza obce (mikroregionu)

SWOT analýza (Strong points, Weak points, Opportunities, Threats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí a ohrožení. Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.

Jakkoliv se tato metoda zdá jednoduchou, už při prvním pokusu o její aplikaci narazíme na řadu překážek a zjistíme, že už jen první dva předpoklady – totiž výstižná formulace a objektivita – se naplňují velice obtížně. Většina problémů se velice těžko „vtěsnává“ do jednoduchých formulací, které hrozí nebezpečím schematizace. Nezbytná objektivita zase naráží na psychologické bariéry, protože pojmenování vlastních předností může působit jako sebechvála a zveřejněním slabin se přiznává vlastní nedostatečnost. Dalším problémem zpravidla bývá pojmenovat podstatné záležitosti a eliminovat věci druhořadé. Proto je možno doporučit komparativní metodu hodnocení, tj. srovnávat situaci zkoumaného objektu se situací podobných objektů.

4.10.1 Vnitřní analýza – silné a slabé stránky

Posouzení vnitřní situace obce a jejích příčin zaujímá ve strategickém plánu klíčovou roli.

Vnitřní analýza má dvojí účel:

- stanovit možnosti a potenciál obce
- identifikovat vnitřní silné a slabé stránky.

Silné stránky zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody obce pro jakékoliv typy rozvojových aktivit. Slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity. Některá podstatná témata při zkoumání silných a slabých stránek:

- klíčové činnosti ekonomiky obce (průmyslu, služby, turistika)
- dostupné průmyslové a komerční pozemky
- dopravní infrastruktura a mezinárodní napojení obce
- ekologické škody, ochrana krajiny a přírody, ukládání pevných odpadů
- občanská vybavenost, školství, kultura
- turistika, atraktivity regionálního a národního významu.

4.10.2 Vnější analýza – příležitosti a ohrožení

Je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Mnoho vnějších vlivů nebude moci obec ovlivnit, avšak jejich pravděpodobné účinky na místní ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategického plánu. Některé podstatné faktory, které je třeba brát v úvahu:

- změny zákonů
- ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovni
- sociální a politické změny
- demografické změny
- infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni.

Důležitým aspektem vnější analýzy je posouzení, které okolnosti a tendence jsou pro obec důležité a jakou vyžadují reakci:

- vztah ke kraji
- pozitivní nebo negativní dopad
- možnost konstruktivní reakce obce (mikroregionu).

4.10.3 Využití SWOT analýzy

- Pro identifikaci problémových okruhů, resp. zpřesnění na počátku procesu definovaných rámcových problémových okruhů.
- Jako základ pro zaměření celého strategického plánu obce (mikroregionu).
- Jako základ pro formulaci strategických cílů a následně priorit, opatření a rozvojových aktivit.
- Jako základ pro stanovení pozice obce ve srovnání s jinými obcemi, zejména v soutěži o investice a pracovní místa.

Příklad SWOT analýzy je uveden v Příloze 2.

4.11 Vize obce a globální cíl

Dobře formulovaná vize obce a k ní adekvátně stanovený globální rozvojový cíl mohou velmi významně ovlivnit další postup prací na strategickém plánu a do značné míry ovlivnit i jeho celkový výsledek.

Vize obce by měla být celostním pohledem na obec. V sevřené formě by měla charakterizovat výchozí situaci obce a kam se chce obec v horizontu strategického plánu dostat (co jsme a čím chceme být).

K vytvořené rozvojové vizi je třeba stanovit **globální** (rámcový) **cíl** vymezující základní cestu a výsledek rozvojového procesu.

Pokud jsou tyto dva kroky dobře zvládnuty, ocení to zpracovatelé v dalších fázích prací. Jejich největší význam je v tom, že umožňují orientovat další práce jen na vymezené relevantní problémy a tím významně zúžit záběr prací.

Tyto dva postupové kroky nebývají vždy do prací na strategickém plánu obce (mikroregionu) zařazovány. Nejčastěji uváděným důvodem je, že v této fázi prací nemají zpracovatelé ještě dostatečný stav poznání problematiky, což vede k tomu, že vize i cíl jsou příliš formální a nevytváří dostatečný odrazový můstek pro další práce.

Naše zkušenosti jsou však jiné. Pokud ustavená strategická komise, na jejíž úrovni musí být vize i cíl formulovány, je vyváženě složená z významných představitelů obce a expertů majících dostatečné znalosti o obci a má k dispozici dobře zpracovaný profil obce a SWOT analýzu, lze oba kroky zvládnout v takové kvalitě, aby splnily svůj účel.

Příklad formulace vize a globálního cíle je uveden v Příloze 3.

4.12 Výběr problémových okruhů a formulace strategických cílů

Výběr problémových okruhů a formulaci strategických cílů je třeba považovat za nejvýznamnější fázi prací, rozhodující o kvalitě a upotřebitelnosti vypracovávaného strategického plánu obce (mikroregionu).

Proto je namístě provedení stručné rekapitulace dosud provedených prací:

- jako výsledek analýzy sociálně ekonomické situace byl zpracován profil obce (mikroregionu);
- dalšími postupy, které byly zaměřeny na vnitřní a vnější analýzu obce, byly odhaleny tzv. silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje obce – tj. byla vypracována SWOT analýza;
- byla formulována rámcová vize obce (čím obec je a čím by chtěla v budoucnosti být) a stanoven tomu odpovídající globální strategický cíl.

Nyní je třeba identifikovat problémové okruhy, na něž bude další proces tvorby strategického plánu rozvoje obce zaměřen.

4.12.1 Výběr problémových okruhů

Neexistuje žádný „nejlepší“ způsob, jak dojít k výběru problémových okruhů. Vyžaduje to rozsáhlou, věcně argumentovanou diskusi v pracovních skupinách i ve strategické komisi, jejímž odrazovým můstkem jsou všechny dílčí dokumenty vypracované v předcházejících fázích prací na strategickém plánu. Zásadní názorové rozdíly musí být sblížovány v průběhu diskuse a u každého vyvstalého problému musí být hledán konsensus.

Zhotovitel SP musí být nápomocen při dosažení konsensu a při udržování tempa diskuse (diskusi je nutno v přiměřeném čase ukončit). Měl by se podařit určit jen nevelký počet strategických problémových okruhů rozvoje, protože čím užší bude zaměření, tím snazší (lépe řečeno méně obtížná) bude realizace strategického plánu. Je tedy nutno *určit takové problémové okruhy, v nichž je obec schopna dosáhnout prostřednictvím dostupných lidských a finančních zdrojů zlepšení.*

4.12.2 Typické problémové okruhy rozvoje

Typickými okruhy, které jsou zpravidla identifikovány a řešeny v obcích jako hlavní články jejich strategií, jsou:

- image obce
- doprava a infrastruktura vč. podnikatelské
- životní prostředí a kvalita života v obci
- sociální rozvoj, vzdělanost, kultura
- hospodářství obce
- turistika a cestovní ruch
- zaměstnanost a trh práce
- malé a střední podnikání.

4.12.3 Stanovení strategických cílů

Strategický cíl představuje směrný ukazatel pro rozvoj obce a informaci o stavu, kterého by mělo být dosaženo realizací navržených opatření a rozvojových aktivit. Strategické cíle se odvozují od vize obce o jejím budoucím vývoji, globálních cílů a výsledků SWOT analýzy.

Stanovení strategických cílů navazuje na výběr problémových okruhů, zaměřuje se na tyto problémové okruhy a tvoří základní rámec pro přijímání rozhodnutí o prioritách, opatřeních a rozvojových aktivitách. Základem strategických cílů musí být něco víc než jen zbožná přání. Musí být formulovány se silným smyslem pro realitu. Stanovení cílů musí být jasné a stručné, musí udávat směr a formulovat očekávaný výsledek.

Tvorba cílů neprobíhá jako plánování cílů jednotlivými činiteli v obci, ale musí být chápána jako proces výměny názorů. Diskuse a výměna názorů o cílech by měla napřed proběhnout v pracovních skupinách podle jednotlivých problémových okruhů, následně pak ve strategické komisi, kde musí dojít k jejich sladění, provázání, ale zejména k dosažení všeobecného konsensu. Dosažení konsensu je základním kritériem úspěšnosti této fáze řešení.

Proces identifikace, formulace a dosažení konsensu o strategických cílech patří mezi nejnáročnější činnosti v průběhu prací na strategickém plánu, a proto se na něm musí účinně podílet také zhotovitel SP. Zde se prokáže, jak dobře (nebo špatně) byl vybrán. Zhotovitel musí být ve všech fázích tohoto procesu. Musí přispět svými znalostmi a zkušenostmi zejména při formulaci cílů, jejich selekci a při „obrušování“ názorových hran v průběhu vytváření konsensu.

Příklady typických formulací strategických cílů jsou uvedeny v Příloze 3.

4.12.4 Vazba mezi strategickými cíli a SWOT analýzou

Již na této úrovni, tj. formulaci strategických cílů, by měla být rámcově prověřována vazba mezi cíli a SWOT analýzou:

- Cíle by měly využívat identifikované silné stránky obce (mikroregionu).
- Cíle by měly eliminovat identifikované slabé stránky obce (mikroregionu).
- Cíle by měly využívat identifikované příležitosti rozvoje obce (mikroregionu).
- Cíle by měly reagovat na identifikovaná ohrožení rozvoje obce (mikroregionu).

Pro tuto prověrku je účelné doporučit formalizovaný postup, u něž je použito maticové formy záznamu vazeb mezi cíli a analytickými poznatky SWOT analýzy (tzv. koincidenční matice), jejíž příklad je uveden v Příloze 7.

4.13 Navrhování priorit, opatření a rozvojových aktivit

Tato fáze představuje vyvrcholení procesu sestavení strategického plánu obce. Jde o naplnění formulovaných strategických cílů, tj. nalezení cest, jakými budou formulované cíle dosaženy.

4.13.1 Priority

Priorita je přednostní směr řešení pro dosahování příslušného strategického cíle. Ke každému strategickému cíli pro problémový okruh bude existovat zpravidla více než jedna priorita. Časový horizont jejich trvání může být různý, ale vždy v rámci časového úseku, pro který se strategický plán obce (mikroregionu) připravuje.

4.13.2 Opatření a rozvojové aktivity

Opatření je způsob naplnění příslušné priority. Pro každou prioritu bude existovat zpravidla více opatření. Opatření musí být realistické a dosažitelné. Lidské, finanční a institucionální zdroje, potřebné k dosažení, musí být k dispozici nebo alespoň identifikovatelné. Některé zdroje lze nalézt v rámci obce (mikroregionu). Jiné lze získat od institucí na krajské či národní úrovni nebo soukromého sektoru, případně na úrovni EU (strukturální fondy) nebo pravděpodobněji kombinací všech výše uvedených.

Při stanovení opatření a rozvojových aktivit je nutno udržet adekvátní rozlišovací úroveň. U každého opatření by měly být uvažovány tyto faktory:

- náklady
- personální potřeby
- instituce odpovědné za realizaci
- časový rámeček
- dopad
- právní důsledky.

Jakmile jsou odsouhlasena opatření, pracovní skupiny začnou navrhovat **rozvojové aktivity**, což jsou konkrétní aktivity, které při realizaci zpravidla vyústí do projektů a které určují, jak se jednotlivě opatření budou naplňovat. Ke každému opatření bývá zpravidla přiřazena řada rozvojových aktivit. Následně musí být proveden výběr těch nejdůležitějších. Selektace bývá obtížná, přesto musí být přísná a důsledná.

Příklad specifikace opatření v členění do rozvojových aktivit je uveden v Příloze 5.

4.14 Zásady pro finanční alokaci zdrojů pro strategický plán

Jednou z klíčových otázek pro finanční plánování je schopnost obce v průběhu akčního plánu zajistit vlastní zdroje, resp. regionálně alokované zdroje z krajského a ze státního rozpočtu.

Zdrojová kapacita je závislá zejména na těchto faktorech:

- adekvátnost opatření ve vztahu k disponibilním zdrojům (zejména těch, která vyžadují spolufinancování ze soukromého sektoru);
- přesměrovatelnost disponibilních zdrojů;
- kapacita, resp. schopnost institucí v obci organizovat realizaci opatření;

- připravenost a schopnost participujících stran poskytnout programu financování v konkrétních termínech;
- připravenost konkrétních projektů z hlediska jejich realizace.

Rozložení finančních prostředků na celý průběh akčního plánu bude proto muset brát v úvahu víceleté plánování a řízení veřejných rozpočtů.

4.14.1 Rozsah finanční alokace zdrojů

Finanční alokace zdrojů bude provedena pro všechna opatření SP, jejichž aktivity spadají do působnosti obce. Nebude tedy provedena pro ta opatření SP, která jsou požadována k zařazení do příslušných rozvojových programů na vyšší úrovni (PRK, ROP apod.).

4.14.2 Druhy zdrojů pro finanční alokaci

Finanční alokace zahrne tyto druhy zdrojů:

- výdaje veřejných rozpočtů
- zdroje ostatní.

Zdroje pro finanční alokace z veřejných rozpočtů jsou:

- státní rozpočet prostřednictvím regionálně alokovaných výdajů ústředních orgánů státní správy
- místní veřejné rozpočty (veřejné rozpočty s územní působností).

Tyto zdroje považujeme za hlavní zdroj spoluúčasti na financování SP.

Zdroje ostatní jsou:

- zdroje rozpočtů hospodářských činností obcí a jejich dobrovolných svazků
- části rozpočtů příspěvkových organizací (kryté mimo zdroje místních veřejných rozpočtů)
- soukromé zdroje.

Soukromé zdroje pro rozvoj obcí jsou zdroje, které představují:

- vklad soukromé sféry do aktivní politiky zaměstnanosti
- podporu veřejných služeb (např. sponzorské dary)
- podíl na rozvojových investicích lokálního významu (např. vybudování provozní jednotky podniku v obci).

4.14.3 Iterační postup při alokaci zdrojů

Bude uplatňován iterační postup souběžně „shora“ i „zdola“, tj. indikativní rozdělení finančních prostředků na problémové okruhy postupem „shora“, vyčíslení potřeb pro jednotlivá opatření podle jejich věcné povahy a zpětné souhrnné vyjádření, resp. korekce původních indikativních alokací postupem „zdola“.

Základní úrovní propočtu finanční potřeby bude úroveň **opatření**, přičemž alokace pro úroveň problémového okruhu, resp. priority, vznikne součtem alokací pro opatření v příslušném problémovém okruhu.

Propočet bude vycházet z realizačních výstupů definovaných ve specifikaci jednotlivých opatření.

4.15 Zásady vytváření akčního plánu pro strategický plán

Realizace strategických dokumentů bude probíhat formou akčního plánu. Doporučujeme pro akční plán zvolit časové období dvou let. Akční plán bude obsahovat ty položky SP, které spadají do daného časového období a jsou zdrojově zajištěny (zejména z hlediska finančních zdrojů). Akční plán bude sestavován klouzavým způsobem (vyřazování realizovaných položek, zařazování nových položek, změna stávajících položek).

4.16 Komunikace s veřejností

Tvorba strategických a programových dokumentů a jejich aktualizace by měly být průběžně komunikovány s veřejností. Jako praktická forma se jeví jejich zveřejnění. Zveřejněny by měly být minimálně tyto etapy:

- informace o proceduře přípravy SP, o složení orgánů (strategická komise, pracovní skupiny) a o termínech zpracování SP
- sociálně-ekonomická analýza a SWOT analýza obce (mikroregionu)
- vize, globální cíl, strategické cíle, problémové okruhy, priority a opatření
- dokument jako celek
- zásadnější změny při aktualizaci dokumentů.

K tomu je vhodné použít místní média a Internet. Pro posouzení souhrnného dokumentu bude svoláno mimořádné zasedání obecního zastupitelstva s účastí veřejnosti.

Připomínky musí být shromážděny a předloženy strategické komisi před projednáváním uvedených výstupů.

Výše uvedené informace budou umístěny na internetových stránkách obce.

Podrobnější charakteristika metod pro zapojení veřejnosti do přípravy strategických dokumentů je uvedena v Příloze 9.

4.17 Zásady hodnocení strategických a programových dokumentů obcí a mikroregionů

V průběhu realizace dokumentu je zapotřebí po určitém období provést zhodnocení, jak jsou jednotlivá opatření z dokumentu realizována, která opatření jsou neadekvátní dané situaci, jaká opatření lze již z dokumentu vyřadit, která je třeba přehodnotit, která je nutno zařadit nově apod.

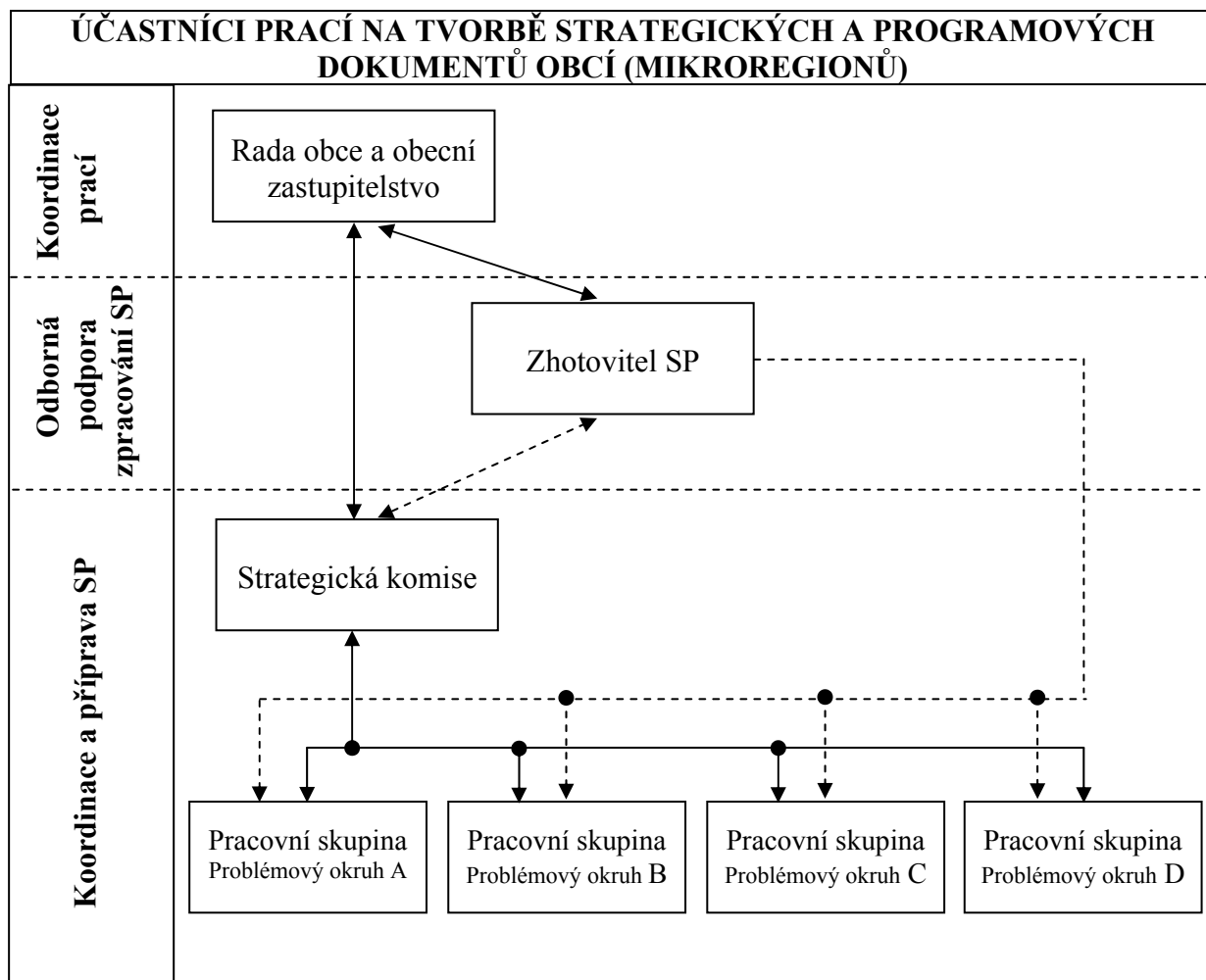
Lze doporučit, aby takové zhodnocení bylo provedeno nejméně jednou ročně. Hodnotitelem by měla být obcí ustavená realizační komise. Výsledky hodnocení by měly být promítnuty do programového dokumentu vyvěšeného na internetové stránce obce, takže veřejnost bude průběžně informována o postupu realizace SP.

5. ORGANIZACE PRACÍ NA TVORBĚ STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE OBCE (MIKROREGIONU)

5.1 Účastníci prací na strategických a programových dokumentech a jejich role

Na tvorbě strategického plánu rozvoje obce (mikroregionů) se podílejí tyto skupiny účastníků:

- **Samosprávné orgány obce** (rada obce a obecní zastupitelstvo), představující základní článek politiky rozvoje obce. V rámci své samostatné působnosti koordinují zpracování SP a schvalují výsledky hlavních kroků tvorby SP a závěrečné provedení výsledného dokumentu, tj. Strategického plánu rozvoje obce (mikroregionu).
- **Strategická komise**, kterou si zřídí obecní zastupitelstvo ke koordinaci a naplnění principu partnerství při plnění úkolů rozvoje obce, odpovídá za výkon celkového řízení tvorby SP i za realizaci jednotlivých postupových kroků, např. formulaci cílů, schvalování dílčích návrhů a za předkládání výsledků hlavních kroků tvorby SP a závěrečného dokumentu ke schválení samosprávným orgánům obce.
- **Pracovní skupiny**, které si zřizuje Strategická komise, jsou odpovědné za přípravu a doporučení uceleného souboru opatření pro jednotlivé problémové okruhy a prezentaci těchto doporučení Strategické komisi.
- **Zhotovitel SP** je odborným zpracovatelem SP, kterého schvaluje obecní zastupitelstvo. Poskytuje odbornou pomoc účastníkům v procesu tvorby SP v obcích (mikroregionech) efektivně plnit jejich úkoly, odborně usměřuje činnost pracovních skupin, zpracovává návrhy částí SP a předkládá je k projednání Strategické komisi.



5.2 Hlavní úkoly jednotlivých aktérů

Samosprávné orgány obce (obecní zastupitelstva a obecní rada)

Samosprávné orgány obce jsou základním článkem rozvoje obce. V rámci této role zajišťují při tvorbě SP:

- stanovení rámcové vize a obecných cílů rozvoje a priorit obce, které budou orientovat tvorbu SP (zadání pro tvorbu SP);
- vytvoření Strategické komise pro strategický plán a stanovení jejího složení;
- výběr a pověření zhotovitele SP;
- schvalování finanční alokace zdrojů na SP;
- koordinaci záměrů obce ve věcech strategického plánu mikroregionu;
- schválení strategického plánu rozvoje obce.

Strategická komise

Strategická komise je orgán zřízený zastupitelstvem obce ke koordinaci a naplnění strategického plánu obce. Členy Strategické komise mohou být kromě členů zastupitelstva obce i zástupci hospodářské komory, podnikatelských kruhů, neziskových organizací, institucí veřejného sektoru a dalších právnických osob.

Strategická komise přejímá odpovědnost za praktickou přípravu SP včetně takových úkolů, jako je vytvoření pracovních skupin, identifikace problémových okruhů, schvalování doporučení pracovních skupin, výběr priorit a opatření apod.

Efektivní zpracování SP vyžaduje aktivní zapojení většiny hospodářských a sociálních partnerů v obci a okolí. Strategická komise odpovídá za koordinaci vstupů všech partnerů podílejících se na zpracování SP. K základním funkcím Strategické komise při tvorbě SP a jeho následné realizaci patří:

- stanovení a odsouhlasení obecných cílů rozvoje obce, jimiž se musí SP zabývat (následně po zpracování analýzy obce),
- vytvoření pracovních skupin, jejichž úkolem je identifikovat a specifikovat opatření a činnosti, které budou podporovány v rámci SP,
- zajišťování koordinace činností prováděných při zpracování SP (včetně monitorování postupu přípravy SP, pomoci při zajištění spolupráce mezi pracovními skupinami atd.),
- schvalování konkrétních opatření a aktivit, které je naplňují, navrhovaných pracovními skupinami a zhotovitelem SP,
- koordinace při identifikaci retrospektivních údajů o vynakládaných finančních prostředcích a výši budoucích dostupných finančních zdrojů a jejich rozdělení podle problémových okruhů, opatření a časových etap,
- schvalování indikativní alokace finančních zdrojů pro jednotlivé problémové okruhy, zpracované zhotovitelem SP,
- předkládání konečné finanční alokace zdrojů SP a jejich časový rozvrh ke schválení samosprávným orgánům obce,
- zajištění příslušných vazeb na rozvojové programy vyšších úrovní a další dokumenty a předložení návrhů na jejich doplnění,

- projednání konečného návrhu SP a jeho předložení samosprávným orgánům kraje ke schválení,
- vytváření podmínek k zajištění realizace opatření a přípravy kritérií pro výběr projektů tak, aby byl zajištěn výběr nejlepší varianty pro intervenční působení daného opatření,
- pravidelná kontrola realizace strategického plánu a hodnocení finančního, věcného, sociálního a ekonomického dopadu jeho intervenčního působení,
- zajištění posuzování vlivů přijatých opatření a jejich realizace na životní prostředí,
- navrhování postupu (věcný přesun finančních prostředků mezi problémovými okruhy nebo mezi obdobími) vedoucího ke zlepšení realizace strategického plánu v případě časových zpoždění nebo nebezpečí neefektivních investic,
- řízení účasti veřejnosti, propagace a publicity v rámci strategického plánování.

Pracovní skupiny

Pracovní skupiny jsou specializované orgány jmenované samosprávnými orgány obce a řízené pověřeným členem Strategické komise. Do pracovních skupin budou jmenováni a přizváni pracovníci s odbornými znalostmi a praxí v konkrétní oblasti sociálního či ekonomického programování v obci a okolí (oblasti činnosti těchto pracovních skupin by měly být shodné s hlavními strategickými problémovými okruhy strategického plánu).

Hlavní funkcí pracovních skupin je analyzovat klíčové otázky, jež mají být v rámci problémových okruhů řešeny, a doporučovat ve formě opatření konkrétní oblasti intervence pro řešení těchto otázek.

K funkcím pracovních skupin patří:

- prověření existující sociálně ekonomické analýzy obce, případně provedení její aktualizace nebo dopracování,
- provedení analýzy současné situace, vývojových tendencí a potenciálu rozvoje obce v problémovém okruhu, pro nějž je skupina určena. Tato analýza se zpravidla provádí systematickou prověrkou silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (SWOT) v problémovém okruhu,
- identifikace nejdůležitějších otázek (priorit), jež je nutno v rámci SP v problémovém okruhu řešit,
- navržení a specifikace opatření a jednotlivých rozvojových aktivit pro realizaci v rámci problémového okruhu,
- stanovení nákladů na jednotlivá opatření,
- rozdělení disponibilních finančních zdrojů mezi jednotlivá opatření problémového okruhu,
- předkládání vypracovaných návrhů ke schválení Strategické komisi.

Zhotovitel SP

Zhotovitel SP je tým expertů, vystupující v roli odborného zpracovatele SP. Jeho úlohou je povzbuzovat a podporovat proces přípravy SP, usměrňovat činnost pracovních skupin, zpracovat jednotlivé části SP a v závěru připravit výsledný dokument SP. Výběr zhotovitele provádí obecní zastupitelstvo. Činnost zhotovitele je prováděna v úzké spolupráci se Strategickou komisí.

Základní funkcí zhotovitele je provádět analytická šetření, podněcovat a usměrňovat celkový proces zpracování SP a zajišťovat technickou kvalitu dílčích dokumentů a závěrečného dokumentu.

Účinně by měl působit zejména při:

- podpoře procesu plánování přípravy SP,
- zpracování nebo pomoci při zpracování analýzy ekonomické a sociální situace obce a prezentace této analýzy Strategické komisi v podobě, která pomůže identifikovat cíle a strategické problémové okruhy pro intervenci,
- moderování průběhu diskusí pracovních skupin (tím se rozumí, že zhotovitel iniciuje a oživuje diskuse mezi členy skupiny, pomáhá zajistit, aby bylo dosaženo plánovaných výsledků jednotlivých schůzek pracovních skupin, tyto výsledky dokumentuje a poskytuje členům skupiny a Strategické komisi),
- přípravě návrhů dílčích částí SP, jejich prezentaci Strategické komisi za účelem posouzení, resp. schválení,
- zpracování retrospektivních údajů o alokaci finančních prostředků z různých zdrojů na rozvoj obce podle jednotlivých problémových okruhů,
- navrhování indikativní alokace finančních prostředků pro jednotlivé problémové okruhy,
- vyčíslování finančních potřeb jednotlivých opatření,
- identifikace budoucích zdrojů a jejich výši na základě získaných podkladů o spolufinancování zúčastněných stran,
- zpracování finančních alokací pro opatření SP a jejich časovém rozvrhu,
- zkompletování závěrečného dokumentu strategického plánu rozvoje obce.

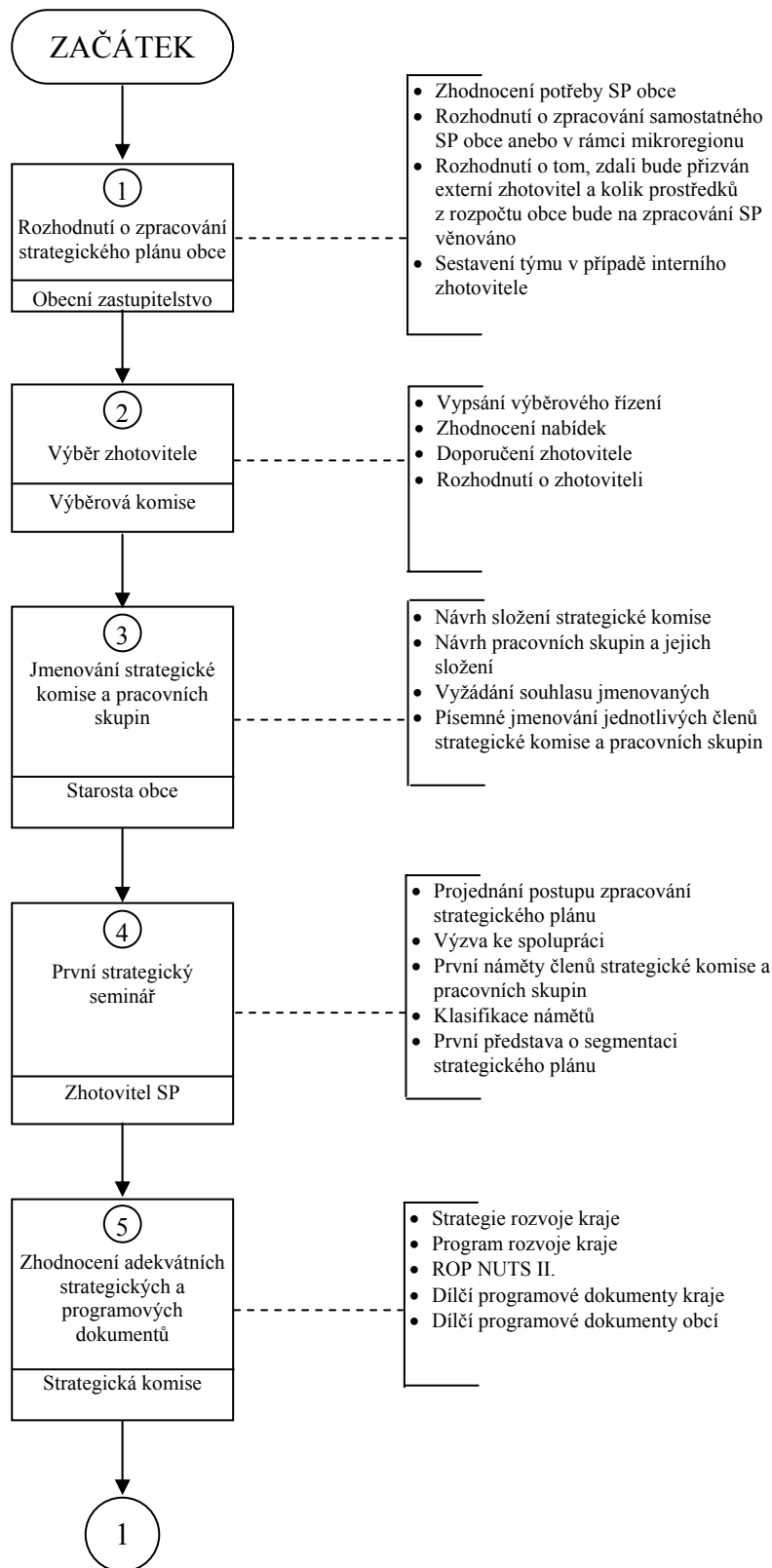
6. METODICKÝ POSTUP TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE OBCE

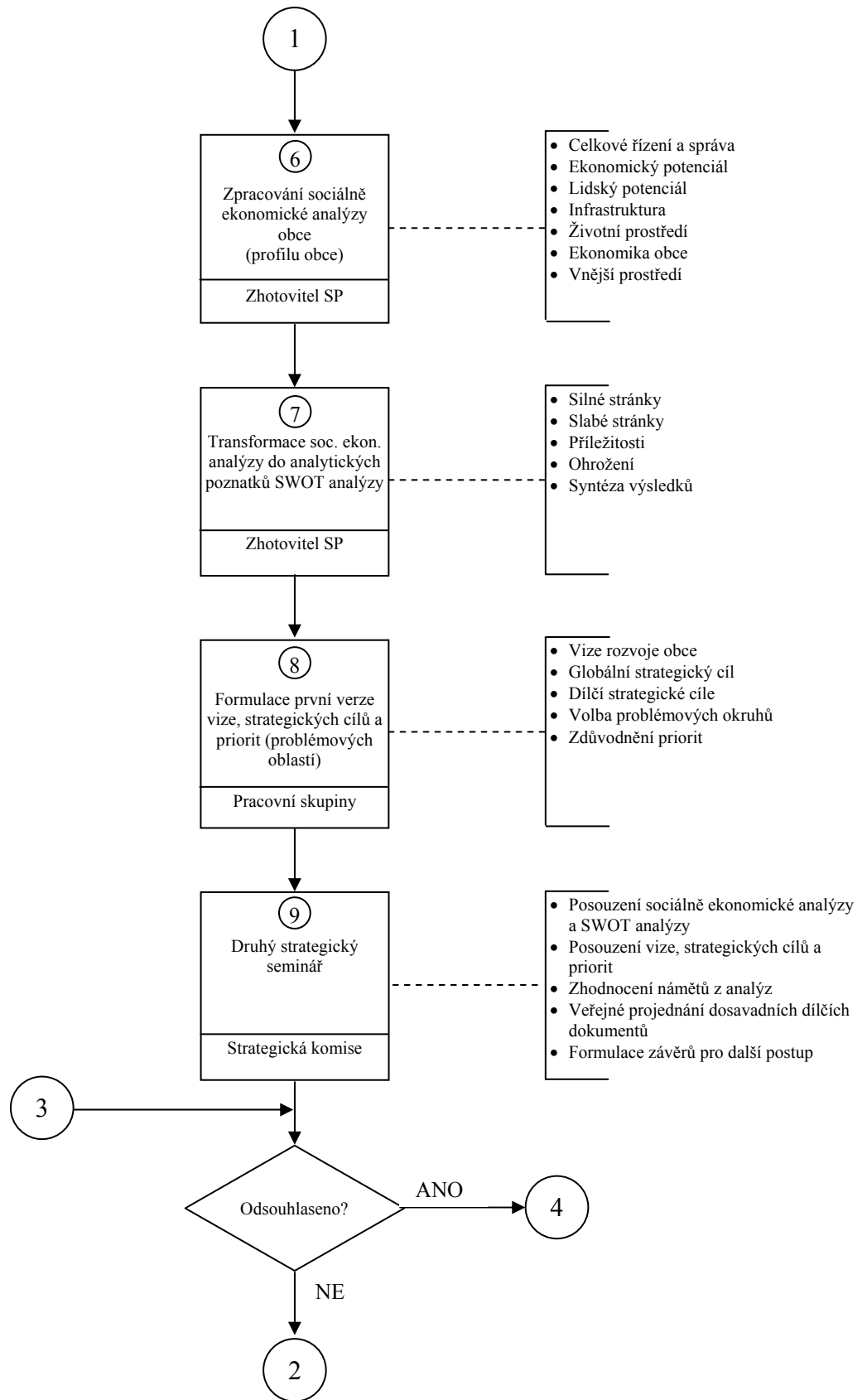
6.1 Postupový diagram tvorby strategického plánu obce

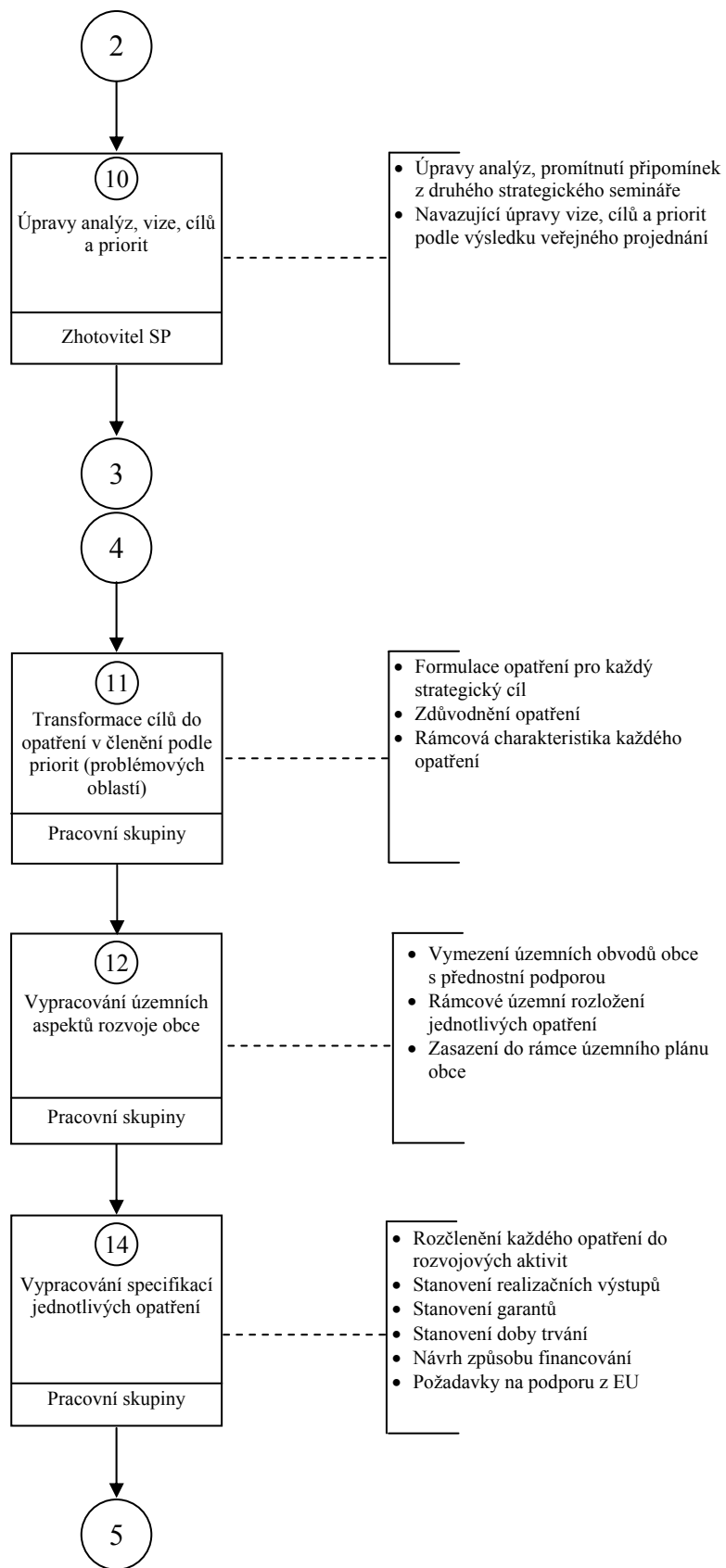
Postupový diagram je uveden na dalších listech (celkem 6 listů).

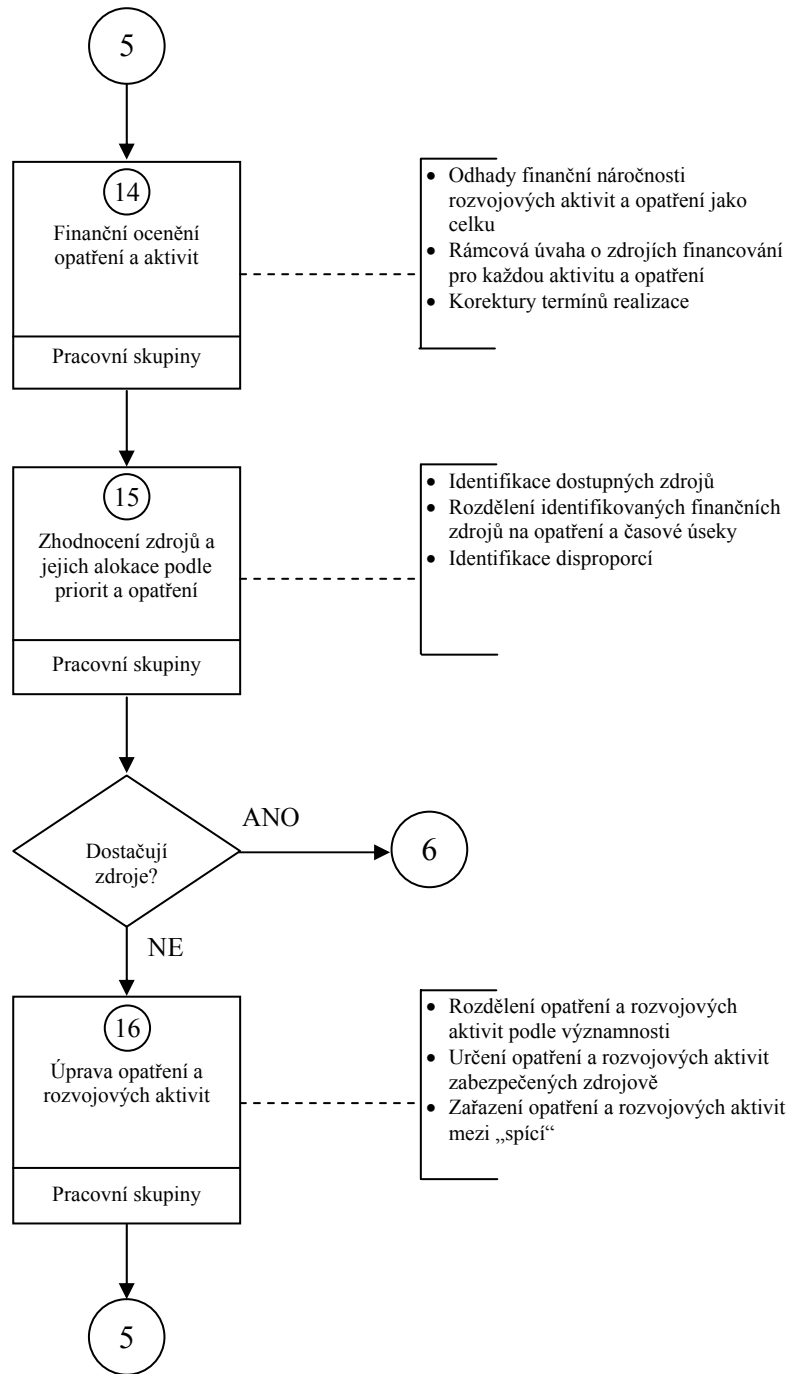
6.2 Popis postupových kroků tvorby strategického plánu obce

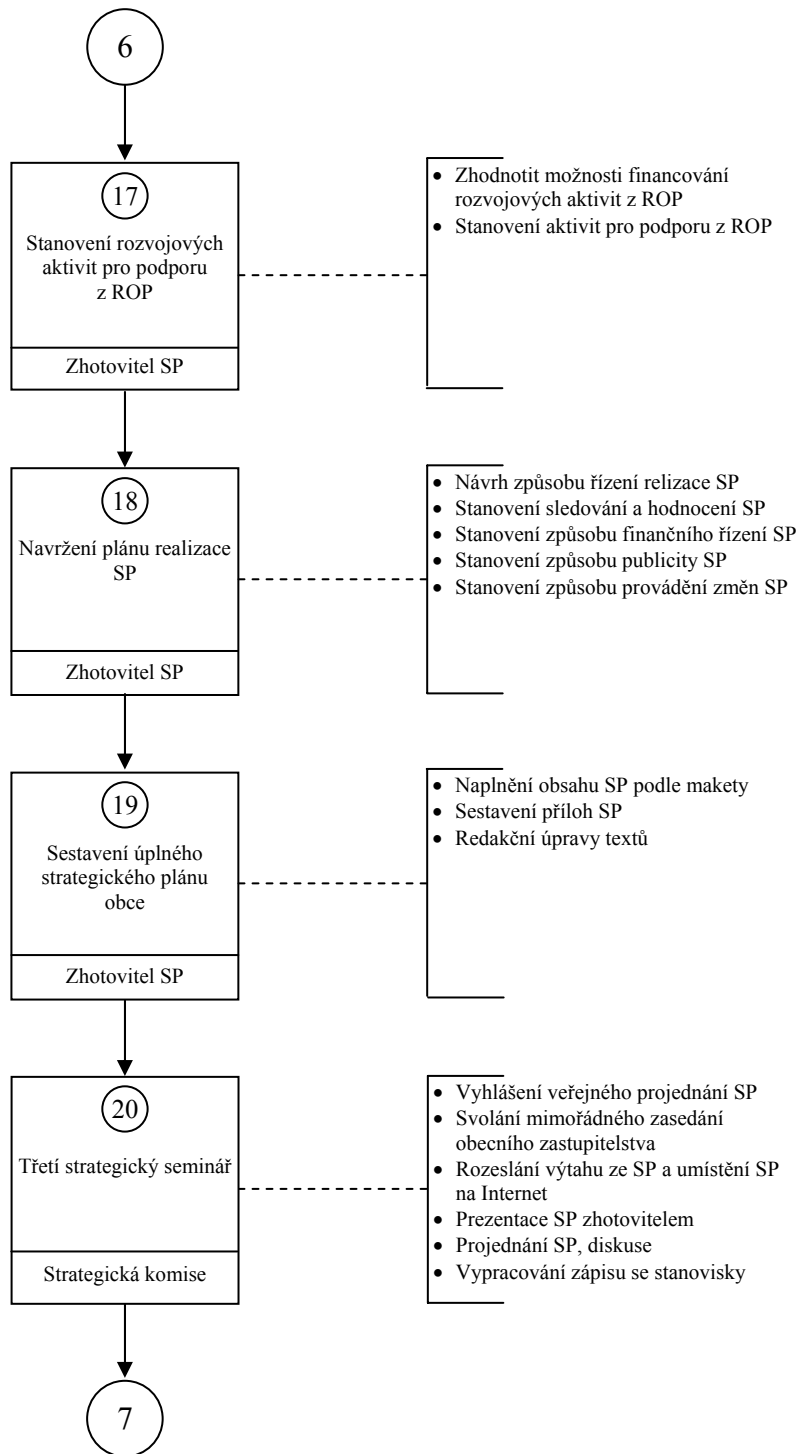
Popis jednotlivých postupových kroků podle postupového diagramu je uveden za diagramem.

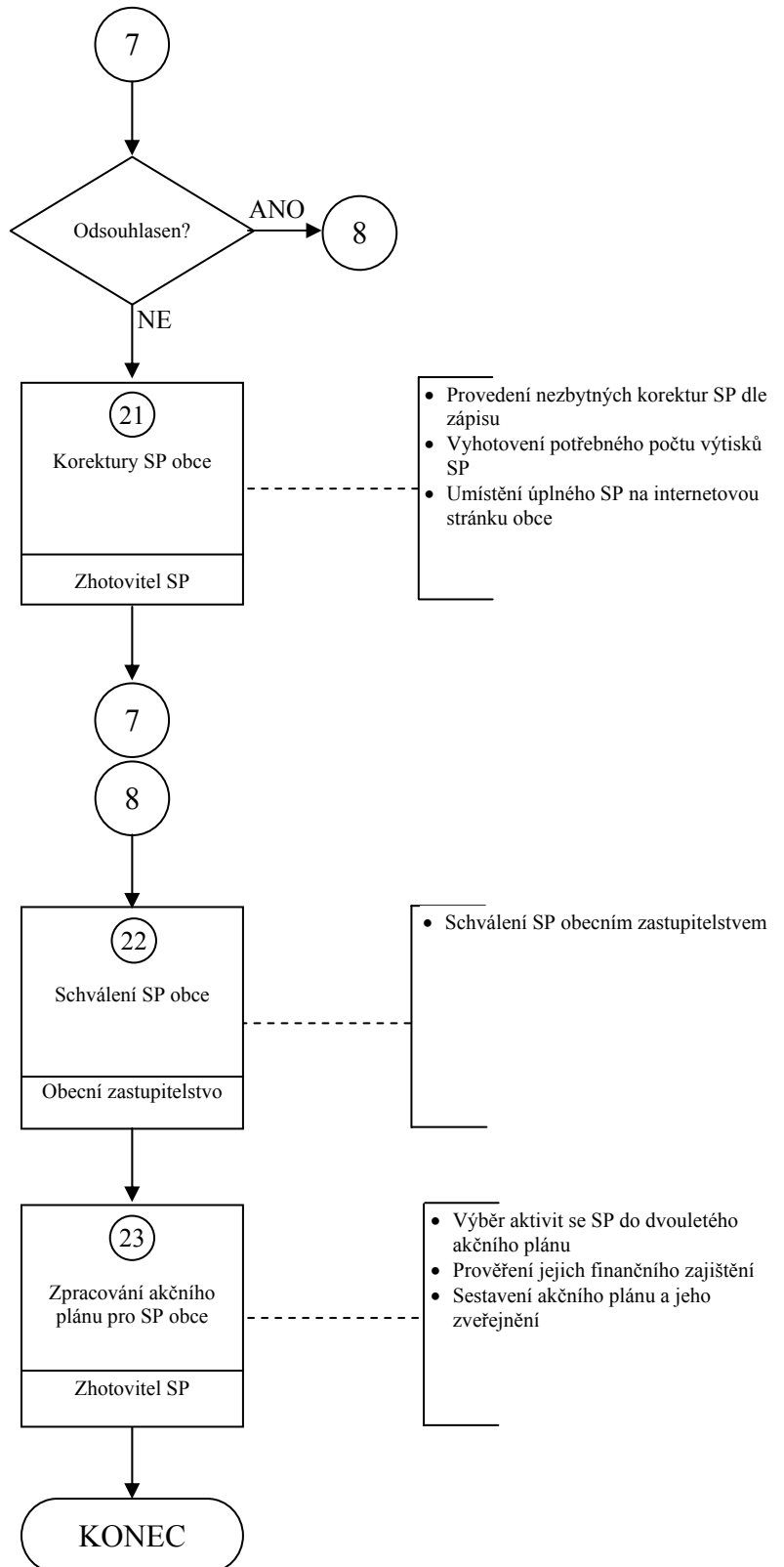












POSTUPOVÝ KROK 1: Rozhodnutí o zpracování strategického plánu (SP) obce
CÍL: Zhodnotit potřebu strategického plánu obce a rozhodnout o jeho zpracování
GARANT: Obecní zastupitelstvo
VSTUPY: Strategické a programové dokumenty kraje Strategický plán mikroregionu (dosavadní verze – alternativně) Strategický plán obce (dosavadní verze – alternativně) Podklady pro rozhodnutí
POSTUP
<p>Obecní zastupitelstvo na svém pravidelném zasedání posoudí podle podkladů pro rozhodnutí potřebu zpracovat nový strategický plán obce. Podklady pro rozhodnutí mohou vzejít z dvojích impulsů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obec již měla strategický plán anebo byla zapojena v rámci strategického plánu mikroregionu a vzniká potřeba zpracovat nový strategický plán, neboť dosavadní byl překonán; • obec ještě nikdy neměla strategický plán ani nebyla zapojena ve strategickém plánu mikroregionu a potřebovala by jej. <p>Rozhodnutí o tom, zdali zpracovat nový SP obce, musí vyjít z vnitřní potřeby představitelů obce a nemůže být obci žádným orgánem nařízeno. Toto rozhodnutí musí jasně určit, zdali</p> <ul style="list-style-type: none"> • bude zpracován SP obce jako samostatný dokument, • bude zpracován SP obce jako součást strategického plánu mikroregionu. <p>Dále musí obecní rada rozhodnout:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdali bude SP obce zpracován vlastními silami formou týmu interního zhotovitele SP, • nebo bude SP obce zpracován přizváním externího zhotovitele SP a kolik prostředků z rozpočtu obce bude na zpracování SP věnováno. <p>V prvním případě je výstupem kromě rozhodnutí o zpracování SP obce rovněž jmenování členů týmu interního zhotovitele SP.</p> <p>Obecní rada rovněž rozhodne o formách a metodách účasti veřejnosti při zpracování strategického plánu (besedy, tiskové zprávy, veřejné slyšení, informace v médiích, úředních deskách, na veřejných místech apod.).</p> <p>Rozhodnutí o zpracování SP obce jako výstup z tohoto kroku se stává určitým zadáním pro následný krok, kterým je výběr zhotovitele SP. Obsahuje složení výběrové komise a základní vstupní parametry pro výběrové řízení.</p> <p>Rozhodnutí o rozsahu zapojení veřejnosti je zadáním pro budoucí zhotovitele SP a strategickou komisi, jak mají postupovat v souvislosti s účastí veřejnosti při zpracování strategického plánu obce.</p>
VÝSTUPY: Rozhodnutí o zpracování strategického plánu obce Rozhodnutí o rozsahu zapojení veřejnosti Tým interního zhotovitele SP (alternativně)

POSTUPOVÝ KROK 2: Výběr zhotovitele
CÍL: Vybrat zhotovitele SP obce pro případ přizvání externího zhotovitele
GARANT: Výběrová komise
VSTUPY: Rozhodnutí o zpracování strategického plánu obce
POSTUP
<p>Tento postupový krok se provádí pouze v případě, že obecní rada rozhodla přizvat pro zpracování SP obce externího zhotovitele. Obecní rada v rozhodnutí o zpracování strategického plánu obce v tomto případě určila složení výběrové komise a zadala základní vstupní parametry pro výběrové řízení. Jmenovaný předseda spolu s členy výběrové komise připraví dokumentaci pro výběrové řízení zhotovitele a v souladu s regulami obce toto výběrové řízení na zpracování SP obce vyhlásí. V podmínkách pro předkládání nabídek jsou mimo obvyklé informace (předmět zakázky, cena, termín, metodický postup, složení řešitelského týmu a jeho kvalifikace a reference) rovněž uvedeny požadavky na uchazeče, aby v nabídce rozpracoval problematiku forem a metod účasti veřejnosti při zpracování SP obce.</p> <p>Po uplynutí termínu pro předložení nabídek provede výběrová komise zhodnocení nabídek a podle stanovených kritérií sestaví jejich pořadí. Předseda komise doporučí zhotovitele SP obce obecní radě a ta na svém zasedání buď doporučení přijme anebo vybere jiného zhotovitele. Výsledek rozhodnutí o výběru zhotovitele je poté oznámen všem uchazečům. Vybraný uchazeč je vyzván k uzavření smlouvy o dílo.</p>
VÝSTUPY: Smlouva o dílo s vybraným zhotovitelem SP

POSTUPOVÝ KROK 3: Jmenování strategické komise a pracovních skupin
CÍL: Vytvořit organizační a odborné předpoklady pro činnosti spojené se zpracováním SP obce
GARANT: Starosta obce
VSTUPY: Rozhodnutí o zpracování strategického plánu obce Smlouva o dílo s vybraným zhotovitelem SP (alternativně) Tým interního zhotovitele SP (alternativně)
POSTUP
<p>Na základě doporučení zhotovitele SP o pravděpodobném členění SP do problémových oblastí a o rámcovém složení podpůrných odborných struktur pro zpracování SP vybere starosta obce příslušné interní a externí odborníky a sestaví jmenovitě</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategickou komisi jako reprezentanta obce ke koordinaci strategického plánu a naplnění principu partnerství, • pracovní skupiny v počtu podle předpokládaných problémových oblastí jako specializované odborné struktury pro analýzu klíčových otázek a předkládání návrhů opatření pro strategický plán. Členy pracovních skupin by měli být vybraní odborníci a zástupci „vlivových“ skupin veřejnosti, resp. zájmových skupin působících v obci. <p>Vyžádá si souhlas jednotlivých navrhovaných členů a zajistí jejich písemné jmenování.</p> <p>Starosta posléze vyhlásí zahájení zpracování SP obvyklými informačními kanály (úřední desky, školy, obchody, místní tisk). Zorganizuje rovněž tiskovou besedu a zveřejní z ní tiskovou zprávu.</p>
VÝSTUPY: Složení strategické komise Složení pracovních skupin

POSTUPOVÝ KROK 4: První strategický seminář
CÍL: Projednat postup zpracování SP a předložit první náměty k jeho obsahu
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Složení strategické komise Složení pracovních skupin Pracovní podklady pro strategický seminář
POSTUP
<p>Zhotovitel připraví pracovní podklady pro strategický seminář, obsahující:</p> <ul style="list-style-type: none"> • návrh věcného a časového postupu zpracování SP • studijní materiál k pojmu a nutnosti SP a strategického řízení obce • první verze členění SP obce do problémových oblastí a jejich rámcový obsah. <p>Požádá předsedu strategické komise, aby zorganizoval strategický seminář za účasti členů strategické komise, pracovních skupin a zhotovitele SP. Elektronickou poštou rozešle pozvaným pracovní podklady.</p> <p>Na strategickém semináři zhotovitel</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyzve strategickou komisi a pracovní skupiny ke spolupráci • vysvětlí obsah studijního materiálu • vysvětlí věcný a časový postup zpracování SP. <p>V následující diskusi účastníci</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyžádají si další vysvětlení k předloženým podkladům; • předkládají připomínky a stanovisko k pracovním podkladům; • předkládají nové náměty strategických opatření podle problémových oblastí. <p>Zhotovitel zaznamenává náměty a po ukončení strategického semináře náměty utřídí a upraví do jednotné formy. Zároveň upraví plán postupu zpracování SP podle výsledku z diskuse.</p>
VÝSTUPY: Náměty pro obsah strategického plánu Plán postupu zpracování SP

POSTUPOVÝ KROK 5: Zhodnocení adekvátních strategických a programových dokumentů
CÍL: Zhodnotit platné strategické a programové dokumenty kraje a obce z hlediska aktuální situace, nových okolností a poznatků
GARANT: Strategická komise
VSTUPY: Dílčí programové dokumenty obce (pokud existují) Dílčí programové dokumenty kraje Strategie rozvoje kraje Program rozvoje kraje ROP NUTS II.
POSTUP
<p>Zhotovitel SP shromáždí příslušné platné strategické a programové dokumenty kraje a obce a připraví z nich pracovní podklad pro jednání strategické komise. Strategická komise na svém zasedání (lze spojit s prvním strategickým seminářem) zhodnotí informace z pracovního podkladu z hlediska možnosti jejich využití pro strategický plán obce. Jde především o inspirativní náměty možnosti využití finančních zdrojů ze strukturálních fondů, příp. z rozpočtu kraje nebo státu pro opatření, zařazená do připravovaného strategického plánu obce. Přitom je nutno se zejména zaměřit na problematiku infrastruktury, životního prostředí, rozvoje hospodářství, trhu práce, cestovního ruchu a rozvoje občanské vybavenosti.</p> <p>Názory ze zhodnocení formuluje strategická komise ve formě Poznatků z hodnocení jako výstup z tohoto kroku a tyto se stávají určitým zadáním pro následný krok, kterým je zpracování sociálně ekonomické analýzy obce (profilu obce).</p>
VÝSTUPY: Poznatky z hodnocení

POSTUPOVÝ KROK 6: Zpracování sociálně ekonomické analýzy obce (profilu obce)
CÍL: Prezentovat hlavní ekonomické a sociální souvislosti a charakterizovat oblasti činnosti vykazující největší potenciál pro ekonomický a sociální rozvoj obce
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Poznatky z hodnocení Náměty pro obsah strategického plánu
POSTUP
<p>Sociálně ekonomická analýza obce charakterizuje tendence současného hospodářského a sociálního vývoje obce a jejího okolí, tj. konkrétní popis současného stavu a hlavních tendencí a příčin jejich směru a zkoumá hlavní oblasti ekonomických a sociálních činností s největším potenciálem rozvoje.</p> <p>Analýza zahrnuje hlavní sféry a podmínky života v obci jako jsou stav infrastruktury, životního prostředí, rozvoj malého a středního podnikání, cestovní ruch, vzdělávací, zdravotní a sociální služby, kultura, volnočasové aktivity aj. Analýza musí být selektivně soustředěna především na okruhy, které byly označeny jako naléhavé a budou předmětem budoucí finanční podpory. Měla by podat jasný obraz o silných a slabých stránkách obce, jejích možnostech a ohroženích, z něhož by měly vyplynout problémové oblasti strategického plánu. Měla by rovněž zobrazit podobu prací, které již byly v obci vykonány v rámci jiných programů a projektů aplikovaných v obci a financovaných z veřejných zdrojů.</p> <p>Sociálně ekonomická analýza obce obsahuje za obec jako celek zpravidla tyto údaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • charakteristika obce a hlavní geografické údaje • hlavní ukazatele, které dokumentují dynamiku obce v těchto oblastech <ul style="list-style-type: none"> ⇒ pohyb populace, demografické změny, sociální diference, životní úroveň ⇒ stav a vývoj podniků, malých a středních firem ⇒ vývoj služeb (vč. cestovního ruchu a lázeňství) ⇒ zaměstnanost a nezaměstnanost, vývoj trhu práce ⇒ vývoj městského a venkovského prostoru ⇒ stav a vývoj vzdělávacích, zdravotních a sociálních služeb, kultury a volnočasových aktivit ⇒ stav a vývoj infrastruktury (dopravní, telekomunikační, technické, bydlení) ⇒ disponibilní plochy, budovy a stavby vhodné pro podnikatelské aktivity ⇒ stav a vývoj dopravní obslužnosti
VÝSTUPY: Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce)

POSTUPOVÝ KROK 6: Zpracování sociálně ekonomické analýzy obce (profilu obce)

POSTUP – pokračování (list 2)

- ⇒ stav a vývoj životního prostředí (ovzduší, půda, voda, odpady, péče o krajinu)
- ⇒ identifikace subjektů, kteří pozitivně zasahují do života obce (státní, krajská a místní správa, sdružení, charitativní, humanitní a kulturní instituce), jejich stav a vývoj, finanční možnosti
- ⇒ přehled dosavadních programů a projektů aplikovaných v obci a financovaných z veřejných zdrojů (státní rozpočet, rozpočet kraje, zdroje EU, rozpočet obce).

Informace pro vypracování sociálně ekonomické analýzy je možno získat z těchto typů zdrojů:

- Český statistický úřad (ČSÚ)
- Úřady práce
- Správa sociálního zabezpečení
- Místní podniky, správci a majitelé infrastruktury
- Obecní úřady (městské úřady).

Velmi důležitými informačními zdroji kromě výše uvedených budou názory veřejnosti a názory podnikatelské obce. K tomu účelu zorganizuje zhotovitel dvojí dotazníkové šetření:

- a) mezi vybraným vzorkem cca 1 % obyvatelstva v oblastech, týkajících se života v obci;
- b) mezi podnikateli v obci v oblastech, týkajících se podnikatelského prostředí v obci, kterého by se mělo zúčastnit co nejvíce podnikatelů.

Vyhodnocení obou dotazníkových šetření je součástí vypracovaného dokumentu sociálně-ekonomické analýzy obce.

Za vypracování sociálně ekonomické analýzy je odpovědný zhotovitel SP. Musí velice úzce spolupracovat s ustavenými pracovními skupinami a strategickou komisí, jejichž názory by měly mít rozhodující váhu při konečné úpravě textu této části SP.

Závěry z vyhodnocení dotazníkového šetření mezi obyvatelstvem obce budou zveřejněny v médiích formou tiskové zprávy.

POSTUPOVÝ KROK 7: Transformace sociálně ekonomické analýzy do analytických poznatků SWOT analýzy
CÍL: Vytvořit modelové zjednodušení rozsáhlé sociální analýzy do uchopitelné formy pro celkové zaměření strategického plánu a pro formulaci vize a strategických cílů
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce)
POSTUP
<p>Zhotovitel SP zajistí transformaci rozsáhlé textové a tabulkové formy sociálně ekonomické analýzy do jednotlivých analytických poznatků SWOT analýzy, které vyjadřují pozitivní a negativní rysy vývoje obce a jejího okolí.</p> <p>SWOT analýza je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných stránek (Strong points – S), slabých stránek (Weak points – W) zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí (Opportunities – O) a ohrožení (Threats – T).</p> <p>Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.</p> <p>Jakkoliv se tato metoda zdá jednoduchou, už při prvním pokusu o její aplikaci narazíme na řadu překážek a zjistíme, že už jen první dva předpoklady – totiž výstižná formulace a objektivita – se naplňují velice obtížně. Většina problémů se velice těžko „vtěšnává“ do jednoduchých formulací, které hrozí nebezpečím schematizace.</p> <p>Nezbytná objektivita zase naráží na psychologické bariéry, protože pojmenování vlastních předností může působit jako sebechvála a zveřejněním slabin se přiznává vlastní nedostatečnost.</p> <p>Dalším problémem zpravidla bývá pojmenovat podstatné záležitosti a eliminovat věci druhořadé. Proto je možno doporučit komparativní metodu hodnocení, tj. srovnávat situaci v dané obci se situací podobných obcí.</p> <p>Za zpracování SWOT analýzy je odpovědný zhotovitel SP. Připravenou SWOT analýzu konzultuje zhotovitel SP s pracovními skupinami, jejichž názory zahrne do výsledného provedení SWOT analýzy. Výsledný dokument SWOT analýzy je členěn podle problémových okruhů.</p> <p>Praktický příklad SWOT analýzy je uveden v Příloze 1.</p>
VÝSTUPY: SWOT analýza obce

POSTUPOVÝ KROK 8: Formulace první verze vize, strategických cílů a priorit (problémových oblastí)
CÍL: Formulovat strategickou vizi rozvoje obce, vymežit základní cesty rozvojového procesu a rámcově vymežit oblasti života obce, na které musí být soustředěna hlavní pozornost
GARANT: Pracovní skupiny
VSTUPY: Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce) SWOT analýza obce Poznatky z hodnocení
POSTUP
<p>Zhotovitel SP podle poznatků z hodnocení a výsledků sociálně-ekonomické analýzy obce (profilu obce) a SWOT analýzy obce, v nichž byly již v hrubých rysech určeny problémové oblasti, na něž bude soustředěna hlavní pozornost, vypracuje podklad obsahující první představu o strategické vizi rozvoje obce a k ní adekvátně stanovený strategický cíl pro každou problémovou oblast.</p> <p>Dobře formulovaná strategická vize rozvoje obce a k ní adekvátně stanovené strategické rozvojové cíle mohou velmi významně ovlivnit další postup prací na SP a do značné míry ovlivnit i jeho celkový výsledek.</p> <p>Vize obce je celostním pohledem na obec. V sevěřené formě charakterizuje výchozí situaci obce a kam se chce obec v horizontu strategického plánu dostat (odpovídá na otázky co jsme a čím chceme být). Přínosné je, podaří-li se již nyní alespoň rámcově vymežit oblasti života obce, na které musí být soustředěna hlavní pozornost.</p> <p>K vytvořené strategické vizi je třeba stanovit strategické cíle vymežující základní cesty a výsledky rozvojového procesu.</p> <p>Tento postupový krok nebývá vždy do prací na SP zařazován. Nejčastějším uváděným důvodem je, že v této fázi prací nemají zpracovatelé ještě dostatečný stav poznání problematiky, což vede k tomu, že vize i cíle jsou příliš formální a nevytvářejí dostatečný odrazový můstek pro další práce. Dosavadní zkušenosti jsou však jiné. Pokud ustavená strategická komise, na jejíž úrovni musí být vize a cíle formulovány, je vyváženě složena z významných představitelů obce a expertů majících dostatečné znalosti o obci a má dobře zpracovanou sociálně ekonomickou analýzu a SWOT analýzu obce, lze tento krok zvládnout v takové kvalitě, aby splnil svůj účel.</p> <p>Neexistuje žádný „nejlepší“ způsob, jak dojít k výběru priorit (problémových oblastí). Vyžaduje to rozsáhlou, věcně argumentovanou diskusi v pracovních skupinách, jejímž odrazovým můstkem jsou všechny dílčí dokumenty vypracované v předcházejících fázích prací na SP. Zásadní názorové rozdíly musí být sbližovány v průběhu diskuse a u každého vyvstalého problému musí být hledán konsensus. Zhotovitel je přitom nápomocen při dosažení konsensu a při udržování tempa diskuse (diskusi je nutno v přiměřeném čase ukončit).</p>
VÝSTUPY: Návrh vize, strategických cílů a priorit pro SP obce

POSTUPOVÝ KROK 8: Formulace první verze vize, strategických cílů a priorit (problémových oblastí)

POSTUP – pokračování (list 2)

Podobně se postupuje při stanovení strategických cílů. Stanovení strategických cílů navazuje na výběr priorit (problémových oblastí), zaměřuje se na tyto priority a tvoří základní rámec pro přijímání rozhodnutí o opatřeních a rozvojových aktivitách. Cíle musí být formulovány se silným smyslem pro realitu, nikoliv jako zbožná přání.

Tvorba cílů musí být chápána jako proces výměny názorů. Diskuse a výměna názorů probíhá v pracovních skupinách podle jednotlivých priorit. Základním kritériem úspěšnosti této fáze řešení je opět dosažení konsensu.

Proces formulace cílů a dosažení konsensu o cílech patří mezi nejnáročnější činnosti v průběhu prací na SP a proto se na něm musí účinně podílet zhotovitel SP. Zhotovitel musí být nápomocen ve všech fázích tohoto procesu. Musí přispět svými znalostmi a zkušenostmi zejména při formulaci cílů, jejich selekci a při „obrušování“ názorových hran v průběhu vytváření konsensu.

První verzi vize, priorit a strategických cílů předkládá zhotovitel po diskusích v pracovních skupinách jako podklad pro druhý strategický seminář strategické komise.

POSTUPOVÝ KROK 9: Druhý strategický seminář
CÍL: Posoudit sociálně ekonomickou analýzu, SWOT analýzu a návrh vize, strategických cílů a priorit vč. jejich veřejného projednání
GARANT: Strategická komise
VSTUPY: Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce) SWOT analýza obce Návrh vize, priorit a strategických cílů SP obce
POSTUP
<p>Předseda strategické komise zorganizuje druhý strategický seminář za účasti členů strategické komise, pracovních skupin a zhotovitele SP. Všichni účastníci obdrží elektronickou poštou pracovní podklady.</p> <p>Na druhém strategickém semináři budou projednávány a posouzeny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sociálně ekonomická analýza a SWOT analýza obce • návrh vize, priorit a strategických cílů. <p>Předseda strategické komise může rozhodnout o veřejném projednávání dosavadních dokumentů v druhé části strategického semináře a v tom případě v patřičném předstihu oznámí v běžně dostupných sdělovacích prostředcích občanům obce termín, místo a obsah veřejného projednání.</p> <p>V rámci projednání a posuzování předložených materiálů by opět měl být hledán konsensus a diskuse by měla být udržena v přiměřeném tempu.</p> <p>V závěru druhého strategického semináře předseda strategické komise formuluje závěry pro další postup, obsahující:</p> <ul style="list-style-type: none"> • požadavky na úpravy v sociálně ekonomické analýze a SWOT analýze • požadavky na úpravy vize, priorit a strategických cílů. <p>Zhotovitel je požádán, aby tyto závěry respektoval a požadované úpravy provedl. To je předmětem postupového kroku 10. Nevzniknou-li žádné požadavky na úpravy, přechází tvorba strategického plánu obce na postupový krok 11.</p>
VÝSTUPY: Závěry pro další postup Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce) SWOT analýza obce Vize, priority a strategické cíle SP obce

POSTUPOVÝ KROK 10: Úpravy analýz, vize, cílů a priorit
CÍL: Provést adekvátní úpravy analýz, vize, cílů a priorit podle závěrů druhého strategického semináře a veřejného projednání
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce) SWOT analýza obce Návrh vize, priorit a strategických cílů SP obce Závěry pro další postup
POSTUP
<p>Zhotovitel na základě závěrů druhého strategického semináře a veřejného projednání provede adekvátní úpravy v těchto dokumentech:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociálně-ekonomická analýza obce (profil obce) • SWOT analýza obce • Návrh vize, priorit a strategických cílů SP obce. <p>Upravené dokumenty předkládá předsedovi strategické komise k vyslovení souhlasu. Pokud jde o nepodstatné změny v dokumentech, provede předseda vyslovení souhlasu sám. Jestliže v závěrech pro další postup byly formulovány závažnější změny, svolá předseda strategické komise příp. nové pracovní shromáždění strategické komise, na němž zhotovitel SP prezentuje provedené změny, s nimiž strategická komise buď vysloví souhlas anebo požádá o další dopracování dokumentů.</p>
VÝSTUPY: Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce) SWOT analýza obce Vize, priority a strategické cíle SP obce

POSTUPOVÝ KROK 11: Transformace cílů do opatření v členění podle priorit (problémových oblastí)
CÍL: Transformovat strategické cíle pro identifikované priority (problémové oblasti) do specifických opatření pro horizont strategického plánu
GARANT: Pracovní skupiny
VSTUPY: Vize, priority a strategické cíle SP obce Náměty pro obsah strategického plánu Poznatky z hodnocení SWOT analýza obce
POSTUP
<p>Východiskem pro provedení tohoto kroku jsou Vize, priority a strategické cíle SP obce. Pracovní skupiny organizované podle priorit (problémových oblastí) formulují za své priority ke každému cíli jedno nebo více opatření, kterými bude strategický cíl naplněn.</p> <p>Tento krok představuje vyvrcholení procesu sestavení strategického plánu obce.</p> <p>Opatření jsou strategické operace, jejichž prostřednictvím je dosahováno strategických cílů. Opatření by měly identifikovat klíčové výsledky, kterých se má dosáhnout. Ke každému cíli bude existovat zpravidla více než jedno opatření. Časový horizont jejich trvání může být různý, ale vždy v rámci časového úseku, pro který se strategie v obci připravuje.</p> <p>Formulovaná opatření musí být praktická, realistická a dosažitelná. Lidské, finanční a institucionální zdroje, potřebné k dosažení, musí být k dispozici nebo alespoň identifikovatelné.</p> <p>Při dosažení opatření je nutno udržet adekvátní rozlišovací úroveň, aby bylo zajištěno, že nejsou navrhována opatření na příliš podrobné rozlišovací úrovni, takže je nelze naplnit rozvojovými aktivitami, které představují zpravidla projekty.</p> <p>Příklad formulovaných opatření k naplnění strategických cílů v rámci jedné priority je uveden v příloze 3.</p> <p>Provedení tohoto kroku zajišťují pracovní skupiny v těsné odborné spolupráci se zhotovitelem SP. Výsledek tohoto kroku je přímým vstupem pro vypracování územních aspektů rozvoje obce (přichází v úvahu u větších obcí členěných do územních obvodů).</p>
VÝSTUPY: Návrh opatření strategického plánu obce

POSTUPOVÝ KROK 12: Vypracování územních aspektů rozvoje obce
CÍL: Vymezit územní priority obce pro účely podpory sociálního a hospodářského rozvoje obce
GARANT: Pracovní skupiny
VSTUPY: Návrh opatření strategického plánu obce
POSTUP
<p>Tento postupový krok je účelný pouze u větších obcí, které se člení do několika územních obvodů.</p> <p>V pracovních skupinách bude organizována diskuse, zdali navržená opatření příslušná té které pracovní skupině, vůbec mají charakter, že je nutno přihlídnout k územním aspektům podpory, a v pozitivním případě se u takového opatření vymezí územní priority podpory. Např. jestliže je navrženo opatření Modernizace prostředí sídlišť, pak se určí prioritní pořadí sídlišť, na něž bude při modernizaci prostředí z rozpočtu obce, příp. dalších získaných zdrojů, soustředěna podpora (tzv. cílově orientovaná intervence) s ohledem na vyvážený rozvoj obce.</p> <p>Výsledek tohoto kroku doplní zhotovitel SP k navrhovaným opatřením.</p>
VÝSTUPY: Návrh opatření strategického plánu obce (doplněný)

POSTUPOVÝ KROK 13: Vypracování specifikací jednotlivých opatření
CÍL: Rozčlenit každé opatření do rozvojových aktivit v jednotné standardní strukturované formě
GARANT: Pracovní skupiny
VSTUPY: Návrh opatření strategického plánu obce (doplňný) Náměty pro obsah strategického plánu
POSTUP
<p>Pracovní skupiny pod metodickým vedením zhotovitele diskutují naplnění jednotlivých opatření rozvojovými aktivitami (budoucími projekty). V souvislosti s tím se dříve, než k tomu dojde, provede v pracovních skupinách základní úvaha o těchto faktorech:</p> <ul style="list-style-type: none"> • náklady na opatření • personální potřeby instituce odpovědné za realizaci • časový rámec • dopad, příp. právní důsledky. <p>Jakmile jsou provedeny tyto úvahy, začnou pracovní skupiny podávat návrhy na konkrétní aktivity, které určují, jak se jednotlivá opatření budou naplňovat. Ke každému opatření bývá zpravidla přiřazena řada rozvojových aktivit. Proto musí být proveden výběr těch nejdůležitějších. Selektce bývá obtížná, přesto musí být přísná a důsledná. Pro každou vybranou rozvojovou aktivitu se v pracovních skupinách pod metodickým vedením zhotovitele SP diskutují tyto údaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizační výstup • cílové skupiny • garant a spolupráce • termín realizace • odhad finanční náročnosti a způsob financování • očekávaný přínos <p>Odborné zpracování výsledků diskusí v pracovních skupinách ve standardní formě zajistí zhotovitel SP.</p> <p>Výstupem tohoto kroku jsou vypracované specifikace opatření SP obce podle jednotlivých pracovních skupin. Příklad specifikace opatření je uveden v příloze 4.</p>
VÝSTUPY: Specifikace opatření SP obce

POSTUPOVÝ KROK 14: Finanční ocenění opatření a aktivit
CÍL: Vyčíslit finanční potřeby pro realizaci opatření a aktivit SP obce
GARANT: Pracovní skupiny
VSTUPY: Specifikace opatření SP obce
POSTUP
<p>Zhotovitel SP provedl odborné zpracování výsledků diskusí v pracovních skupinách v minulém kroku a předložil je ve formě Specifikace opatření SP obce. Zatím však neprovedl odhad finanční náročnosti těchto opatření. To se provede v tomto kroku.</p> <p>V pracovních skupinách ve formě odborné diskuse se provede pod metodickým vedením zhotovitele SP vyčíslení finanční potřeby jednotlivých opatření. Tato vyčíslení budou vycházet z realizačních výstupů definovaných ve specifikaci jednotlivých opatření.</p> <p>Způsob získávání číselných hodnot finanční potřeby závisí na povaze toho kterého opatření (investice, školící program, podpora kulturní akce apod.), na výchozích podkladech a dostupnosti potřebných údajů, na stupni měřitelnosti výstupů apod. Doporučené postupy vyčíslení finančních potřeb včetně příkladů jsou uvedeny v příloze 5.</p> <p>Vyčíslení finanční potřeby se doplní do specifikací opatření za každou pracovní skupinu. Na workshopech pracovních skupin se poté diskutují možnosti, z kterých zdrojů budou opatření financována. Rovněž může nastat situace, že do některých let strategického období dochází k přílišné kumulaci finančních nároků. V takovém případě je nutno provést korektury termínů realizace.</p> <p>Výsledky diskusí odborně zpracuje zhotovitel SP a vyhotoví Specifikace opatření SP obce doplněné o finanční potřeby.</p>
VÝSTUPY: Specifikace opatření SP obce (doplněné o finanční potřeby)

POSTUPOVÝ KROK 15: Zhodnocení zdrojů a jejich alokace podle priorit a opatření
CÍL: Rozdělit identifikované finanční zdroje na opatření a časové úseky a identifikovat disproporce
GARANT: Pracovní skupiny (Zhotovitel SP)
VSTUPY: Specifikace opatření SP obce (doplněné o finanční potřeby)
POSTUP
<p>Zhotovitel SP vyzve ekonomický úsek obecního úřadu, aby předložil rámcový rozpočtový výhled obce na období strategického plánu anebo sdělil možnosti rozpočtu obce na rozvoj na období strategického plánu. Jako pomůcka pro tuto práci může sloužit retrospektiva vynaložených prostředků za posledních 5 let na rozvoj obce.</p> <p>Za hlavní zdroj financování rozvojových aktivit bude považován rozpočet obce. Lze doporučit, aby byla prakticky naplněna podmínka kontinuity zdrojů SP s výdaji v minulých obdobích a aby zdroje financování SP byly odvozeny z rekapitulace dosavadní angažovanosti veřejných i soukromých zdrojů.</p> <p>Možnost zapojení zdrojů veřejných rozpočtů vyšších úrovní (krajského, národního, EU) do spolufinancování opatření SP posoudí zhotovitel SP podle úvah, spojených s možností zapojení té které rozvojové aktivity obce do příslušného programu na krajské či národní úrovni, resp. na úrovni EU.</p> <p>Možnost zapojení zdrojů soukromé sféry do spolufinancování opatření SP posoudí zhotovitel SP podle úvah, spojených s ekonomickou realitou a situací v podnicích soukromé sféry a s významem příslušných opatření SP pro soukromý sektor (např. rozvoj infrastruktury, rozvoj lidských zdrojů apod.).</p> <p>Zhotovitel SP následně na základě znalosti přibližného objemu finančních prostředků SP obce (účast rozpočtu obce, krajského a státního rozpočtu, možnosti získat zdroje z EU) navrhne indikativní přiřazení finančních prostředků pro jednotlivé problémové okruhy podle jejich reálného rozsahu a předběžně oceněné finanční náročnosti. Navržené procentuální podíly finanční alokace pro jednotlivé problémové okruhy předá zhotovitel SP ke schválení strategické komisi. Ta může rozhodnout, že indikativní finanční alokace upraví. Schválené indikativní alokace předává strategická komise pracovním skupinám.</p> <p>V pracovních skupinách proběhne rozdělení „přidělených“ zdrojů pro problémový okruh na priority a na jednotlivá opatření s přihlédnutím k dříve vyčísleným finančním potřebám pro jejich realizaci.</p> <p>Pracovní skupiny budou přitom usilovat o dodržení reálného rámce plánovacího procesu. To se projeví v následujícím rozdělení zdrojů pro opatření do jednotlivých let horizontu strategického plánu.</p> <p>V souvislosti s tímto rozdělovacím procesem budou indikovány disproporce mezi dostupnými zdroji a finančními potřebami.</p> <p>Vzhledem k převážně odborně specializované problematice je odpovědný za provedení tohoto kroku zhotovitel SP, který spolupracuje při získávání informací s ekonomickým úsekem obce, krajským úřadem a adekvátními ústředními orgány státní správy.</p>
VÝSTUPY: Finanční alokace pro opatření SP (návrh)

POSTUPOVÝ KROK 16: Úprava opatření a rozvojových aktivit
CÍL: Dosáhnout soulad mezi dostupnými zdroji a finančními potřebami pro opatření a rozvojové aktivity navrhované k realizaci v horizontu strategického plánu
GARANT: Pracovní skupiny
VSTUPY: Finanční alokace pro opatření SP (návrh) Specifikace opatření SP obce
POSTUP
<p>Tento postupový krok se provádí pouze v případě, že v předcházejícím kroku bylo zjištěno, že dostupné zdroje nedostačují pro realizaci všech rozvojových aktivit navržených v rámci každého opatření, resp. nedostačují pro realizaci celých opatření, tedy že existují vážné disproporce mezi dostupnými zdroji a finančními potřebami.</p> <p>V takovém případě bude zapotřebí provést nezbytné korektury, spočívající v modifikaci specifikace opatření (snížení jejich rozsahu a vyřazení některých rozvojových aktivit a jejich výstupů), případně vyřazení celých opatření ze strategie.</p> <p>Návrhy na korekturu, modifikaci a vyřazení připraví zhotovitel SP pro všechny priority (problémové okruhy) SP tak, aby nedošlo k narušení věcných souvislostí a vazeb mezi problémovými okruhy a opatřeními. Návrhy budou posouzeny v pracovních skupinách pro problémové okruhy a v rámci diskuse bude v konsensuálním procesu rozhodnuto o jejich přijetí či nepřijetí. Vyřazená opatření, resp. rozvojové aktivity, budou zařazena mezi tzv. „spící“ opatření, resp. rozvojové aktivity a budou vedeny „pod čarou“.</p> <p>Podle výsledků jednání pracovních skupin připraví zhotovitel SP příslušné úpravy ve specifikacích opatření, u nichž dochází ke změně, a současně provede nové vyčíslení finančních potřeb těchto opatření.</p> <p>Výsledkem tohoto kroku je aktualizovaný soubor specifikací opatření SP. Za provedení tohoto kroku odpovídají pracovní skupiny v úzké spolupráci se zhotovitelem SP.</p>
VÝSTUPY: Specifikace opatření SP obce (korigovaná)

POSTUPOVÝ KROK 17: Stanovení rozvojových aktivit pro podporu z ROP
CÍL: Provést výběr rozvojových aktivit z některých opatření, u nichž se lze ucházet o podporu z ROP v horizontu SP
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Specifikace opatření SP obce (korigovaná) ROP NUTS II
POSTUP
<p>Zhotovitel SP na základě odborného posouzení možností podpor ze zdrojů EU (tzv. intervenční tituly) a priorit a opatření zařazených do aktuálního Regionálního operačního programu NUTS II navrhne rozvojové aktivity z příslušných opatření SP obce, pro něž lze připravit projekty pro podporu z ROP a podle pravidel spolufinancování EU provede příslušné úvahy o zdrojích a výši financování těchto vybraných rozvojových aktivit.</p> <p>Zhotovitel SP projedná tyto návrhy v pracovních skupinách a promítne výsledky jednání do specifikací opatření SP.</p>
VÝSTUPY: Specifikace opatření SP obce

POSTUPOVÝ KROK 18: Navržení plánu realizace SP

CÍL: Připravit návrh postupu pro zajištění efektivní realizace a hodnocení SP vč. časového harmonogramu realizace

GARANT: Zhotovitel SP

VSTUPY: Specifikace opatření SP

POSTUP

Obsahem tohoto kroku je stanovení úkolů jednotlivých činitelů odpovědných za efektivní realizaci SP a úkolů pro sledování a hodnocení SP.

Tento postupový krok zabezpečuje zhotovitel SP na základě pokynů Strategické komise.

Tento postupový krok zahrnuje:

- **návrh řízení, sledování a hodnocení SP**

Návrh bude konkretizovat zejména tyto úkoly:

⇒ úlohu Strategické komise ve fázi realizace

⇒ způsob celkového řízení realizace SP

⇒ provádění sledování a ročního hodnocení SP

⇒ způsob provádění změn v SP a podávání zpráv o realizaci vč. finanční realizace opatření a rozvojových aktivit

⇒ způsob finančního řízení SP

⇒ způsob publicity a komunikace s veřejností o postupu realizace SP.

- **časový harmonogram realizace SP**

Bude obsahovat rozvrh jednotlivých opatření a rozvojových aktivit, tvořících SP, v časové ose časového období strategického plánu v členění podle problémových okruhů.

Výsledkem tohoto kroku je návrh plánu realizace SP.

VÝSTUPY: Plán realizace SP (návrh)

POSTUPOVÝ KROK 19: Sestavení úplného strategického plánu obce
CÍL: Připravit návrh Strategického plánu obce sestavením z jednotlivých částí zpracovaných v předcházejících postupových krocích
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Sociálně ekonomická analýza obce (profil obce) SWOT analýza obce Vize, priority a strategické cíle SP obce Specifikace opatření SP obce Plán realizace SP (návrh)
POSTUP
Zhotovitel SP připraví návrh SP obce, tak, že v souladu s maketou dokumentu Strategický plán obce naplňuje jednotlivé kapitoly obsahu a přílohy texty dokumentace, připravenými v předcházejících postupových krocích. V souvislosti s tím provede zhotovitel SP nezbytné redakční úpravy textů jednotlivých kapitol tak, aby byly odstraněny případné duplicity, sjednoceny pojmy a používané zkratky a provedena nezbytná shrnutí z pracovních podkladů jednotlivých pracovních skupin do jednolitého textu. Zhotovitel SP předkládá návrh výsledného dokumentu Strategické komisi.
VÝSTUPY: Strategický plán obce (návrh)

POSTUPOVÝ KROK 20: Třetí strategický seminář

CÍL: Zajistit projednání SP obce v samosprávném orgánu obce za účasti veřejnosti

GARANT: Strategická komise

VSTUPY: Strategický plán obce (návrh)

POSTUP

Předseda strategické komise požádá vedení obce o umístění návrhu strategického plánu obce na internetových stránkách obce. Dále vyzve zhotovitele SP o zpracování stručného výtahu ze SP obce a požádá vedení obce o rozeslání tohoto výtahu k otištění v místních médiích, k rozmnožení tohoto výtahu v dostatečném množství a poskytnutí zdarma veřejnosti a nakonec rozeslání výtahu ze SP spolu s pozvánkou na mimořádné zasedání obecního zastupitelstva všem členům zastupitelstva. Mezi zveřejněním SP obce a termínem třetího strategického semináře by měla být dodržena lhůta 30 dnů.

Třetí strategický seminář svolá starosta obce vhodnými mediálními prostředky s výzvou účasti veřejnosti. Tento seminář bude rovněž mimořádným zasedáním obecního zastupitelstva, jehož jediným bodem bude projednání SP obce.

Na třetím strategickém semináři provede zhotovitel SP obce prezentaci SP s použitím audiovizuálních prostředků. Poté následuje veřejné projednání SP formou diskuse, přednesení stanovisek či interpelací apod. Předseda strategické komise zajistí, aby průběh diskuse, stanoviska, připomínky, interpelace atd. byly písemně zachyceny. V závěru provede shrnutí závěrů z diskuse, které se stanou rovněž součástí zápisu. Zápis se stanovisky spolu se závěry z diskuse se stanou **zadáním pro** zhotovitele SP, aby provedl patřičné úpravy v návrhu strategického plánu obce.

Jelikož byly veškeré návrhy v předchozích postupových krocích veřejně diskutovány na dvou pracovních seminářích, v pracovních skupinách a ve strategické komisi, lze předpokládat, že korektury v návrhu SP obce nebudou významné.

Předseda strategické komise po dohodě se starostou obce svolá případně tiskovou besedu k SP obce a vydá tiskovou zprávu pro média.

VÝSTUPY: Strategický plán obce (návrh)

Zápis ze strategického semináře

POSTUPOVÝ KROK 21: Korektury Strategického plánu obce
CÍL: Provést korektury ve strategickém plánu obce v souladu se zápisem ze strategického semináře
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Strategický plán obce (návrh) Zápis ze strategického semináře
POSTUP
<p>Zhotovitel SP provede nezbytné korektury SP obce v souladu se zápisem ze strategického semináře. Korektury by se měly ve velké většině případů týkat především konkrétních opatření a rozvojových aktivit a finančních nároků na tyto aktivity. Lze předpokládat, že k profilu obce, vizi obce, výběru problémových okruhů a priorit a strategickým cílům nebyly vzneseny na třetím strategickém semináři podstatné připomínky, neboť tyto záležitosti už byly prodiskutovány dříve na druhém strategickém semináři.</p> <p>Z toho důvodu lze očekávat, že předseda strategické komise po předložení korektur SP obce upravený SP obce schválí, aniž by k tomu musel svolat zasedání strategické komise.</p> <p>Zhotovitel SP obce po schválení korektur předsedou strategické komise zajistí podle jeho pokynu vyhotovení potřebného počtu SP obce pro zasedání obecního zastupitelstva a umístění úplného textu SP obce na internetovou stránku obce.</p>
VÝSTUPY: Strategický plán obce

POSTUPOVÝ KROK 22: Schválení SP obce
CÍL: Schválit SP obce obecním zastupitelstvem
GARANT: Obecní rada
VSTUPY: Strategický plán obce
POSTUP
<p>Obecní rada zařadí schválení SP obce na nejbližším pravidelném zasedání obecního zastupitelstva. Schválení SP obce zastupitelstvem by mělo být formální záležitostí, neboť obsahové problémy byly konsensuálně vyřešeny v předcházejících postupových krocích.</p>
<p>VÝSTUPY: Strategický plán obce Usnesení obecního zastupitelstva</p>

POSTUPOVÝ KROK 23: Zpracování akčního plánu pro SP obce
CÍL: Sestavit dvouletý akční plán pro SP obce
GARANT: Zhotovitel SP
VSTUPY: Strategický plán obce Rozpočet obce Rozpočtový výhled
POSTUP
<p>Zhotovitel SP v souladu s plánem realizace SP sestaví akční plán pro SP obce pro nejbližší dva roky.</p> <p>Do akčního plánu vybere ty rozvojové aktivity z jednotlivých priorit (problémových okruhů), které byly v SP obce zařazeny do tohoto období. Následuje prověření jejich finančního zajištění tak, že pro první rok se porovnají možnosti rozpočtu obce s finančními nároky rozvojových aktivit v prvním roce a pro druhý rok se porovnají možnosti rozpočtového výhledu obce s finančními nároky rozvojových aktivit v druhém roce. Tím se zajistí, že akční plán bude zajištěn zdrojově. Případné disproporce řeší zhotovitel SP přesunem položek do budoucích období.</p> <p>V rámci sestavení akčního plánu bude rovněž upřesněno monitorování a hodnocení akčního plánu (zpravidla v půlročních intervalech).</p> <p>Zhotovitel prodiskutuje sestavený akční plán v rámci svolaného zasedání strategické komise a provede v něm případné korektury podle výsledků diskuse.</p> <p>Předseda strategické komise poté vydá pokyny k zveřejnění akčního plánu pro SP obce na internetové stránce obce, příp. tiskem.</p>
VÝSTUPY: Akční plán pro SP obce

7. MAKETA DOKUMENTU STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE OBCE

Název kapitoly	Orientační rozsah
Úvod	1-3
Poslání strategického plánu, přístup, podmínky zpracování	
1. kapitola – Shrnutí profilu obce	5-8
1.1 Vývoj obce 1.2 Základní charakteristiky 1.3 Obyvatelstvo, bydlení a domácnosti, Územní plán a rozvojová území 1.4 Technická infrastruktura 1.5 Ekonomika a cestovní ruch 1.6 Trh práce 1.7 Sociální a kulturní infrastruktura 1.8 Životní prostředí	
2. kapitola – Souhrnná SWOT analýza obce	3-5
2.1 Silné stránky 2.2 Slabé stránky 2.3 Příležitosti 2.4 Ohrožení	
3. kapitola – Strategická vize rozvoje obce	3-5
3.1 Výchozí základna strategie (diagnóza) 3.2 Východiska strategie 3.3 Strategická vize rozvoje obce 3.4 Globální cíl rozvoje obce 3.5 Problémové okruhy strategie	
4. kapitola – Strategický plán rozvoje obce	12-18
4.1 Cíle a priority strategického plánu 4.2 Opatření strategického plánu 4.3 Charakteristika aktivit strategického plánu 4.4 Vazba SWOT analýzy na opatření strategického plánu	

Název kapitoly	Orientační rozsah
5. kapitola – Plán realizace strategického plánu	3-5
5.1 Plán vlastní realizace strategického plánu 5.2 Propagace záměrů strategického plánu 5.3 Monitorování a hodnocení strategického plánu 5.4 Finanční kontrola strategického plánu	
6. kapitola – Závěry	1-2
7. Seznam účastníků	3-4
<ul style="list-style-type: none"> • Strategická komise • Pracovní skupiny • Zhotovitel SP 	
Přílohy	3-5
<ul style="list-style-type: none"> • Profil obce • Další nespecifikované přílohy (tabulky, grafy, mapy, kartogramy aj.) • Průzkum mezi obyvatelstvem • Průzkum mezi podnikateli 	
Celkem	30-50 + přílohy

8. NÁVRH HARMONOGRAMU POSTUPU

Doporučený časový harmonogram postupu zpracování strategických plánů rozvoje vybraných obcí v rámci projektu „Posílení kapacity při plánování a realizaci programů v Moravskoslezském kraji“ je uveden v následující tabulce.

Číslo	Popis činnosti	Časový rozsah
1.	Vyhlášení výběrového řízení pro zpracování strategických plánů rozvoje obcí	květen 2006
2.	Výběr 20-ti obcí, které budou zařazeny do zpracování strategických plánů rozvoje obcí v rámci projektu SROP	1 měsíc
3.	Realizace vzdělávacího programu pro strategické plánování obcí a mikroregionů pro pracovníky vybraných obcí	2-3 měsíce
4.	Vytvoření institucionálního rámce ve vybraných obcích (strategické komise, pracovní skupiny, zhotovitelé)	1 měsíc
5.	Vypracování první části SP (analýza, SWOT analýza, vize, cíle, problémové okruhy, priority)	2-3 měsíce
6.	Projednání první části SP, schválení vize, cílů, problémových okruhů a priorit	2 týdny
7.	Návrh opatření pro problémové okruhy	2 týdny
8.	Rozpracování navrhovaných opatření do podrobných specifikací podle rozvojových aktivit	1 měsíc
9.	Stanovení nákladů na jednotlivá opatření a stanovení celkového rámce finanční podpory SP	1 měsíc
10.	projednání druhé části SP, schválení opatření, aktivit, finanční podpory	1 měsíc
11.	Zpracování plánu realizace SP a sestavení dokumentu SP	2 týdny
12.	Projednání, schválení a vydání SP	1 měsíc

KLÍČOVÉ OBLASTI A PŘEDMĚTY PŮSOBNOSTI OBCE	LIST: 1
	LISTŮ: 3
KLÍČOVÁ OBLAST: PÉČE O CELKOVÝ SOCIÁLNĚ-EKONOMICKÝ ROZVOJ, ŘÍZENÍ A SPRÁVU OBCE	
PŘEDMĚT PŮSOBNOSTI	
Pořizování a schvalování územně plánovací dokumentace pro území obce	
Vydávání rozhodnutí o stavbách	
Vydávání obecně závazných vyhlášek obce	
Zpracování strategického plánu rozvoje obce	
Výběr projektů určených pro finanční podporu v rámci strategického plánu obce	
Výběr projektů určených pro finanční podporu v rámci operačních programů EU	
Rozhodování o vlastní investiční činnosti v rámci strategického plánu obce	
Rozhodování o účasti ve svazcích obcí, sdruženích obcí a mikroregionech	
Rozhodování o účasti obce v obchodních společnostech, obecně prospěšných společnostech a nadacích	
KLÍČOVÁ OBLAST: PÉČE O HOSPODÁŘSKOU ČINNOST A PODNIKÁNÍ	
Vytváření podnikatelského prostředí pro reálnou hospodářskou činnost a podnikání	
Zamezování nežádoucím hospodářským činnostem nepříznivě měnícím určité charakteristiky řízení či životní podmínky obyvatelstva	
Podněcování hospodářské činnosti a podnikání	
Výběr projektů určených pro finanční podporu v rámci rozvojových programů	
Řešení problémů v oblasti zaměstnanosti	
Rozhodování o budování podnikatelské infrastruktury pro podnikatele	
Příprava a nabízení vybavených nemovitostí pro podnikání	
Podpora obnovy venkova a rozvoje živnostenského podnikání na venkově	

PŘÍLOHA 2: PŘÍKLAD SWOT ANALÝZY

SWOT ANALÝZA MĚSTA PROSTĚJOVA	SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ A LIDSKÉ ZDROJE
<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silná společenská, kulturní a historická tradice. • Pořádání kulturních a společenských akcí nadregionálního významu. • Vysoká úroveň vzdělanosti obyvatelstva. • Široké spektrum středních škol ve městě. • Vysokoškolské pracoviště a výuka (vč. e-learningu). • Široké spektrum nestátních neziskových organizací a rozsah jejich působnosti. • Dostupnost standardní sociální péče ve městě • Dotované bydlení pro mladé. • Tradice kvalitních sportovních závodů, turnajů, soutěží • Aktivity v oblasti prevence kriminality. • Umístění renomované vojenské posádky. 	<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší míra uplatnění absolventů SŠ (zejména oboru oděvnictví) na trhu práce. • Větší využití atraktivity a prostor Národního domu pro kulturní a společenské aktivity. • Větší úloha města při organizování volnočasových aktivit dětí a mládeže. • Využití modernizovaného koupaliště v Krasicích pro rozšíření sportovní infrastruktury ve městě. • Rozšíření služeb v sociálních zařízeních a ubytovnách. • Rozšíření péče o osoby společensky nepřizpůsobivé (např. v denním centru s první sociálně – zdravotní pomocí).
<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nevyhovující prostory Městské knihovny. • Nedostatek kapacit v domově důchodců, v domech s pečovatelskou službou, a v ubytovně pro společensky nepřizpůsobivé osoby. • Neexistence chráněného bydlení pro osoby se zdravotním postižením. • Nedostatečná kapacita některých druhů sportovišť (velká tělocvična, fotbalové hřiště). 	<p style="text-align: center;">OHROŽENÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odchod, odstěhování obyvatel za prací, zejména absolventů VŠ. • Neudržení dostatečné nabídky středoškolského vzdělání (omezení oborů pro požadované kvalifikované dělnické profese). • Zanedbání údržby sportovní infrastruktury s dopady na cestovní ruch a sportovní vyžití obyvatel. • Prohlubování sociální exkluze (zejména Rómové, společensky nepřizpůsobivé osoby) • Nárůst kriminality.

PŘÍLOHA 3: PŘÍKLAD FORMULACE VIZE, GLOBÁLNÍHO CÍLE A PROBLÉMOVÝCH OKRUHŮ STRATEGIE

Strategická vize rozvoje města

Strategická vize je politickým konsensem (všeobecnou dohodou) a souhrnným strategickým pohledem na další rozvoj města, určujícím základní rámeček a globální cíle jeho rozvoje do roku 2015.

Vedení města Prostějova, ve spolupráci s rozhodujícími subjekty působícími ve městě a s obyvatelstvem města, představuje tuto vizi rozvoje města Prostějova do roku 2015:

V horizontu Strategického plánu, tj. okolo roku 2015, chce být Prostějov dynamickým městem elegance a moderního životního stylu, kombinujícího výhody města s kvalitním bydlením, bohatou nabídkou služeb a kulturním a sportovním zázemím, vytvářejícími dobré podmínky pro život všech obyvatel.

Svá specifika a ducha lokality, opírající se o tradice v odívání, o rozvinuté tenisové aktivity a o všeobecnou orientaci obyvatel města na používání jízdních kol při dopravě městem, bude nadále upevňovat. K tomu využije svůj rozvojový potenciál, v ekonomické sféře dále rozvíjený podporou stabilizace současné ekonomické struktury, vzniku a usnadňování startu malých a středních podniků a příchodu investorů, zaměřených zejména na progresivní technologie a inovace oborů výrob a služeb nepředstavujících další zátěž životního prostředí města.

Tradice a dobrá úroveň středního a odborného školství budou využity jako výchozí základna pro zvyšování zaměstnatelnosti obyvatelstva, rozvíjení celoživotního učení, osobnostního rozvoje a vzdělávání dospělých v oborech perspektivních pro rozvoj města.

Rozvoj vzdělávacích, zdravotnických, sociálních, sportovních a kulturních služeb a rozvoj bydlení bude dlouhodobě orientován tak, aby přispěl k prosperitě města a spokojenosti občanů i celého spádového území města.

Globální cíl rozvoje města

Pro naplnění strategické vize svého rozvoje do roku 2015 si město Prostějov stanovuje tento globální cíl:

Vytvořit z Prostějova dynamické město elegance s moderním životním stylem opírající se o specifika města a ducha lokality (odívání, tenisová raketa a jízdní kola), které budou posilovány vyváženým rozvojem všech složek určujících kvalitu života města – hospodářství, sociálního prostředí, infrastruktury a životního prostředí.

Problémové okruhy strategie

Dlouhodobý rozvoj města se opírá o čtyři základní pilíře: ekonomiku, materiálně-technické zázemí, sociální prostředí a podmínky života lidí a prostředí, ve kterém žijí.

Tyto pilíře rozvoje byly zvoleny také jako pořádací princip prací na Strategii a její základní problémové okruhy.

Základní problémové okruhy Strategického plánu rozvoje města Prostějova do roku 2015 jsou vymezeny takto:

Problémový okruh 1 :	<i>Ekonomika</i>
Problémový okruh 2 :	<i>Infrastruktura</i>
Problémový okruh 3 :	<i>Sociální prostředí a lidské zdroje</i>
Problémový okruh 4 :	<i>Životní prostředí</i>

Ekonomika

Souhrnná charakteristika problémového okruhu:

Klíčovým problémem ekonomiky je udržení a zvyšování zaměstnanosti. Ústřední aktivitou přispívající ke zvyšování nabídky pracovních příležitostí v Prostějově je marketing průmyslových zón a příprava dalších rozvojových ploch pro podnikatelské aktivity. Vhodně nastavenými podmínkami pro investory bude podporován i růst průměrných hrubých mezd, který však má úzkou vazbu na úroveň dosaženého vzdělání a kvalifikaci obyvatel města.

Podnikatelské prostředí bude dále zkvalitňováno nabídkou relevantních seminářů k aktuálním problémům podnikání prostřednictvím Okresní hospodářské komory. Vedle nabídky seminářů budou podmínky k podnikání ve městě Prostějově zlepšovány pravidelným oceňováním podnikatelských subjektů ze strany města za přínos k hospodářskému rozvoji a možností bezplatné prezentace na propagačních materiálech města.

V oblasti cestovního ruchu, který v Prostějově postrádá širší nabídku produktů a služeb, budou podporovány zejména vrcholné podniky profilujících sportů a aktivity rozšiřující portfolio služeb a infrastruktury cestovního ruchu. Podporováno bude rovněž řešení problematiky Plumlovské přehrad, která vytváří významnou příměstskou rekreační zónu města.

Infrastruktura

Souhrnná charakteristika problémového okruhu:

Hlavním problémem města Prostějova v oblasti dopravní infrastruktury je neexistence vnějšího městského okruhu. Z tohoto nedostatku pramení veškeré problémy s organizací dopravy ve městě resp. se stále se zvyšující intenzitou dopravy na hlavních městských komunikacích. V této souvislosti bude podporována projektová příprava, vyřešení majetkoprávních vztahů a vlastní výstavba chybějících komunikací.

Další problémovou oblastí je statická doprava. Neexistence komplexního systému statické dopravy ve městě vede k živelnému využívání veškerých volných ploch. V rámci strategického plánu bude doporučeno vypsání veřejné soutěže na návrh a následně provozovatele celého systému statické dopravy ve městě.

Z hlediska uživatele dopravní infrastruktury je jedním z nejožehavějších témat bezpečnost a plynulost silničního provozu. V této oblasti patří okres Prostějov opakovaně na první místo v počtu dopravních nehod s následkem smrti. Součástí SP je návrh na odstranění nehodových lokalit.

Město Prostějov bude dále pokračovat s výstavbou dopravní infrastruktury pro nemotorovou dopravu zejména však pro dopravu cyklistickou. Tato podpora je také v souvislosti se snahou o snížení negativních vlivů dopravy na životní prostředí a obyvatelstvo.

Městem Prostějov procházejí komunikace II. třídy (v majetku Olomouckého kraje) a rychlostní silnice R46 (v majetku státu). Veškeré úpravy této komunikační sítě je nutné připravovat a projednávat v úzké součinnosti s majetkovými správci těchto komunikací, tzn. SSOK resp. ŘSD ČR. Jedná se o přípravu výstavby obchvatu města silnic II/366 a II/150 a úpravu MUK na silnici R46.

Jedním z klíčových problémů oblasti technické infrastruktury je postupné snižování hydraulické kapacity kanalizace v důsledku nárůstu balastních vod, stáří a špatného technického stavu kanalizačních sběračů, u rozvodů pitné vody je situace obdobná. Proto je strategie zaměřena na rekonstrukci kanalizačních sběračů, úpravu odlehčovacích komor, rekonstrukci vodárenské sítě a výstavbu dešťové kanalizace. Rovněž je v rámci tohoto problémového okruhu řešeno zajištění záložního připojení na zdroje pitné vody SV Olomouc. V rámci aktivit města je připravován rozsáhlý projekt rekonstrukce kanalizační a vodárenské sítě, který bude usilovat o dotaci z Fondu soudržnosti.

V oblasti územního rozvoje bude upřednostňovanou prioritou příprava ploch pro bydlení a služby. Jsou prováděny a připravovány výkupy a převody pozemků. Další klíčovou prioritou je tedy analýza vlastnických vztahů a hledání cest jejich řešení.

Sociální prostředí a lidské zdroje

Souhrnná charakteristika problémového okruhu:

Klíčovým problémem rozvoje lidských zdrojů je udržení kvalifikovaných lidí ve městě a překonání vysoké nezaměstnanosti. V souvislosti s tím budou podporovány rekvalifikační programy a rozvíjeny programy dalšího vzdělávání a celoživotního učení s využitím současně sítě a vybavení vzdělávacích zařízení města.

Systém sociální a zdravotní péče bude ve městě nadále podporován a rozvíjen tak, aby vedle již nyní existujících sociálních služeb byly k dispozici také nové služby, jako např. denní centrum pro společensky nepřizpůsobivé občany. Je pamatováno i na vytvoření podmínek pro kvalitní život zdravotně postižených a nevléčitelně nemocných občanů. Není ani opomenuta bezpečnost občanů.

Bude vypracována koncepce bytové politiky, na jejíž základě se vytvoří podmínky pro bydlení všech skupin občanů v Prostějově (rodiny různých příjmových kategorií, osoby v krizových situacích apod.).

Pestrá nabídka společenských, kulturních a sportovních akcí bude nadále zkvalitňována, podporována a bude snaha o její větší propagaci. Rovněž dojde k renovaci sportovišť, podpoře rekreačního sportu, sportovců a sportovních aktivit.

Životní prostředí

Souhrnná charakteristika problémového okruhu:

Hlavním problémem v oblasti životního prostředí je zlepšení jeho vybraných složek jako nezbytného předpokladu pro zkvalitnění života obyvatel ve městě. Vzhledem k tomu, že město Prostějov je obklopeno intenzivně využívanou zemědělskou krajinou s převahou orné

půdy, směřují navrhovaná řešení do především do oblasti zeleně a zlepšení stavu vodních ploch a toků. Důsledkem zlepšení situace v obou oblastech bude také zlepšení stavu ovzduší. Poslední stěžejní řešenou oblastí je ekologické vzdělávání, výchova a osvěta.

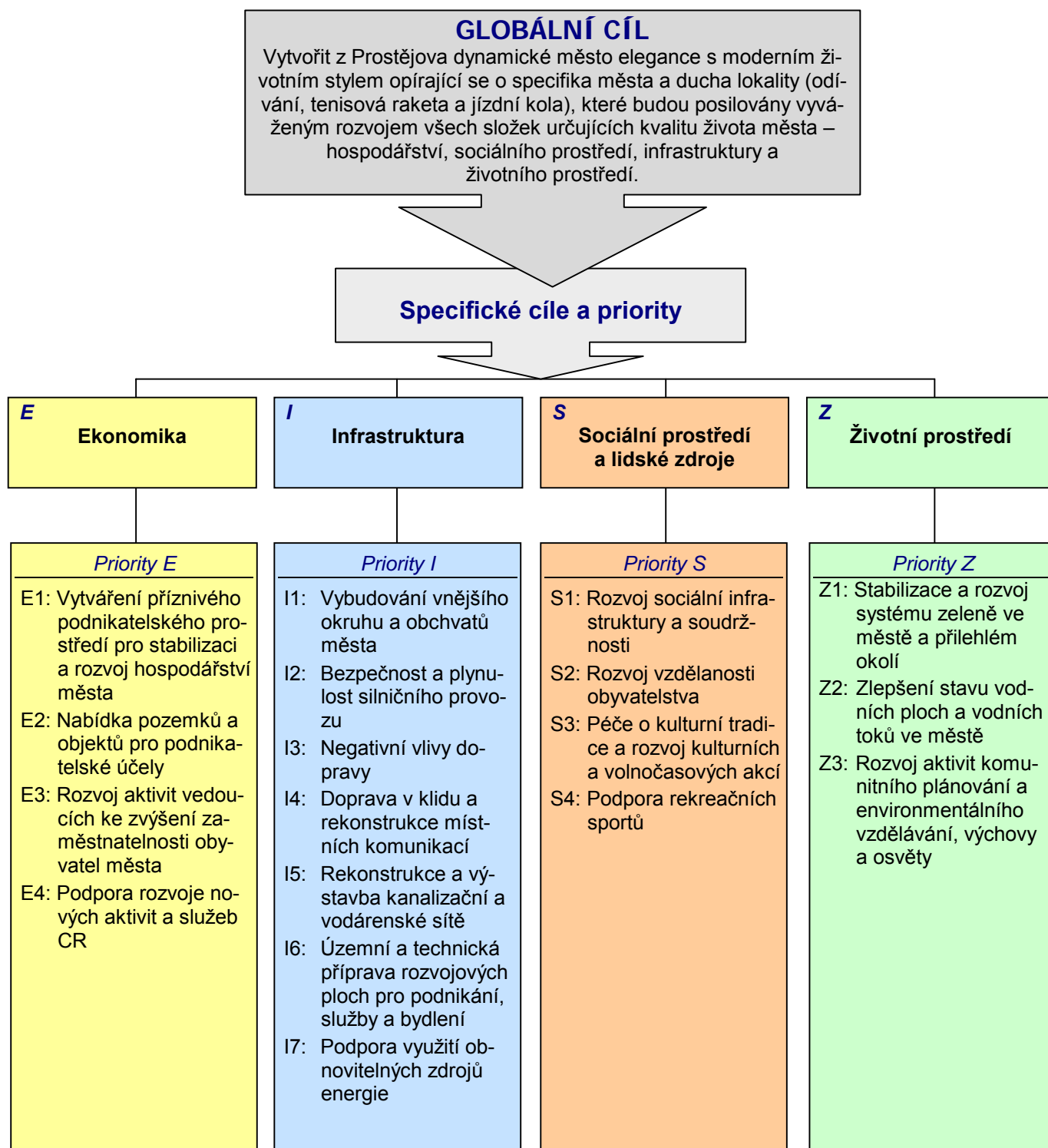
V rámci zlepšení stavu zeleně bude primárně podporována zeleň městská. Navrženy jsou rekonstrukce velké části parků ve městě, připravují se návrhy na vytvoření nových ploch zeleně v intravilánu města, předmětem řešení je také obnova alejí. Pozornost bude však také zaměřena na zeleň krajinnou, konkrétně na rozšíření prvků územního systému ekologické stability nacházejících se v těsné blízkosti města.

Pro zlepšení stavu vodních ploch jsou navrženy revitalizační opatření u vybraných rybníků. Složitější je situace ohledně vodních toků, tady budou nutné řešit problémy se znečištěním ve spolupráci s okolními obcemi. Částečně je tento problém také řešen návrhy problémového okruhu infrastruktura.

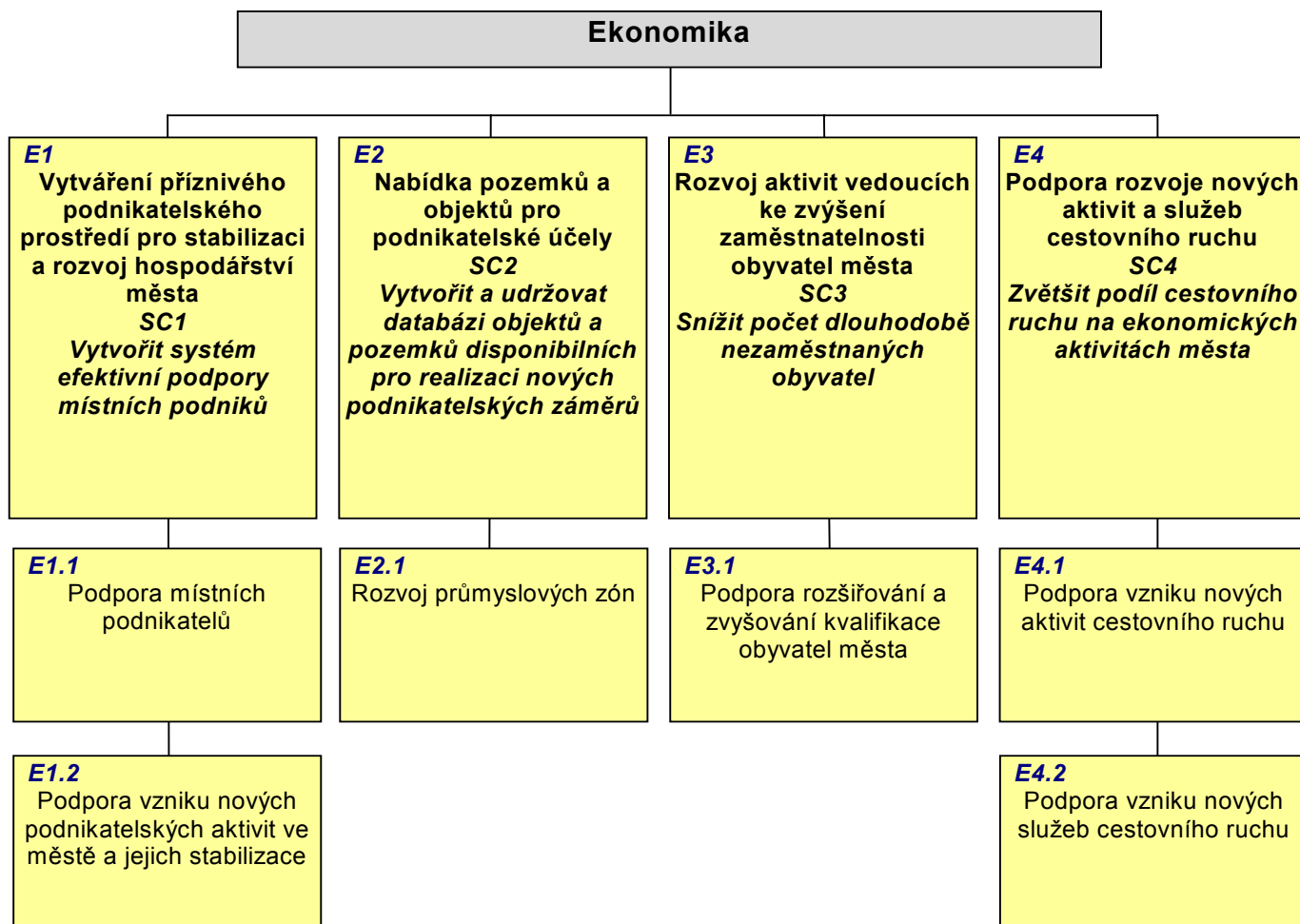
V oblasti ekologického vzdělávání, výchovy a osvěty bude posílena spolupráce mezi městem a subjekty zajišťujícími služby v této oblasti. Důsledkem toho bude jak rozšíření nabídky programů pro všechny věkové kategorie obyvatel města, tak zlepšení informovanosti občanů o stavu životního prostředí i aktuálních aktivitách v této oblasti.

PŘÍLOHA 4: PŘÍKLAD FORMULOVANÝCH CÍLŮ, PRIORIT A OPATŘENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU

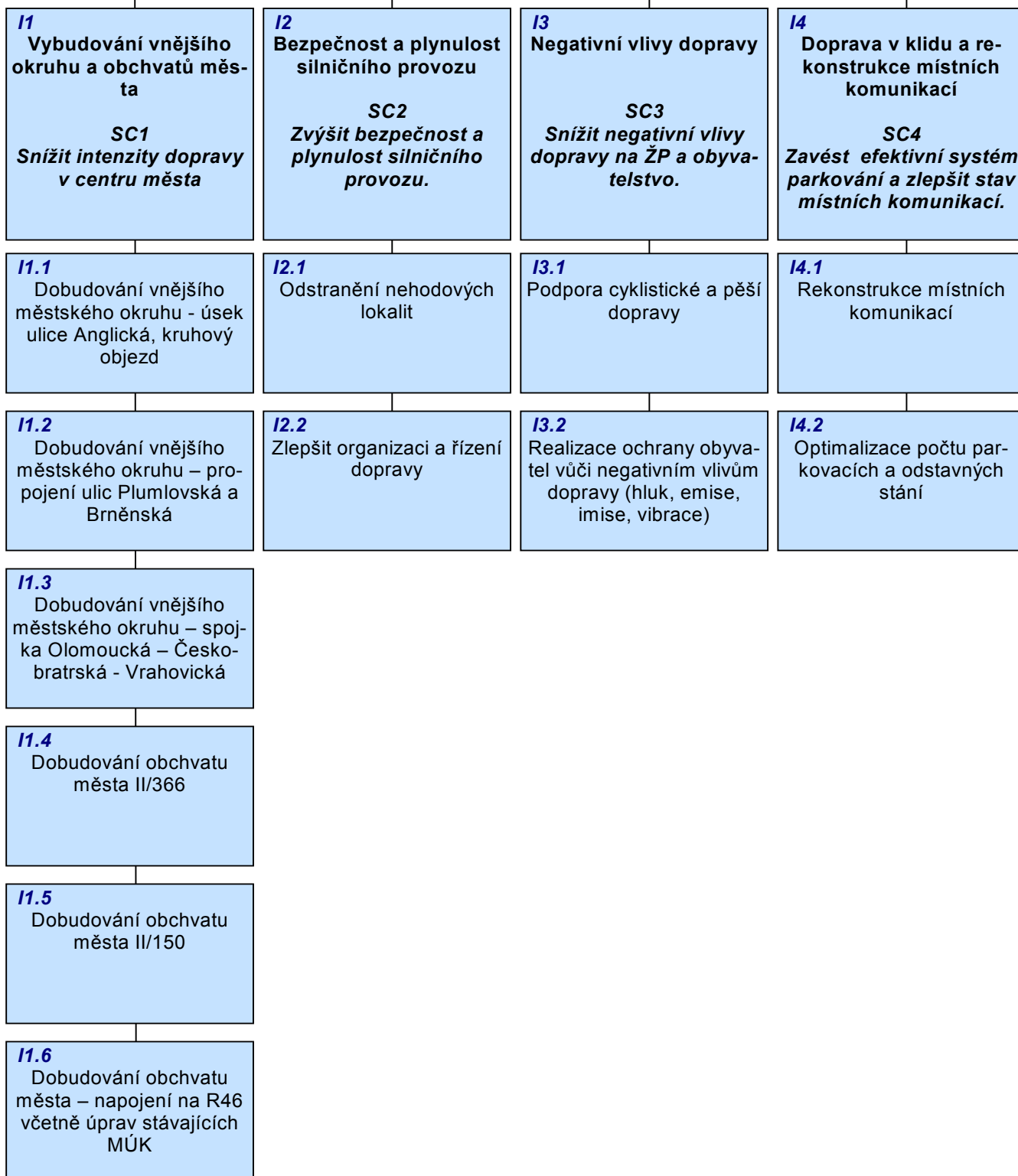
Cíle a priority strategického plánu



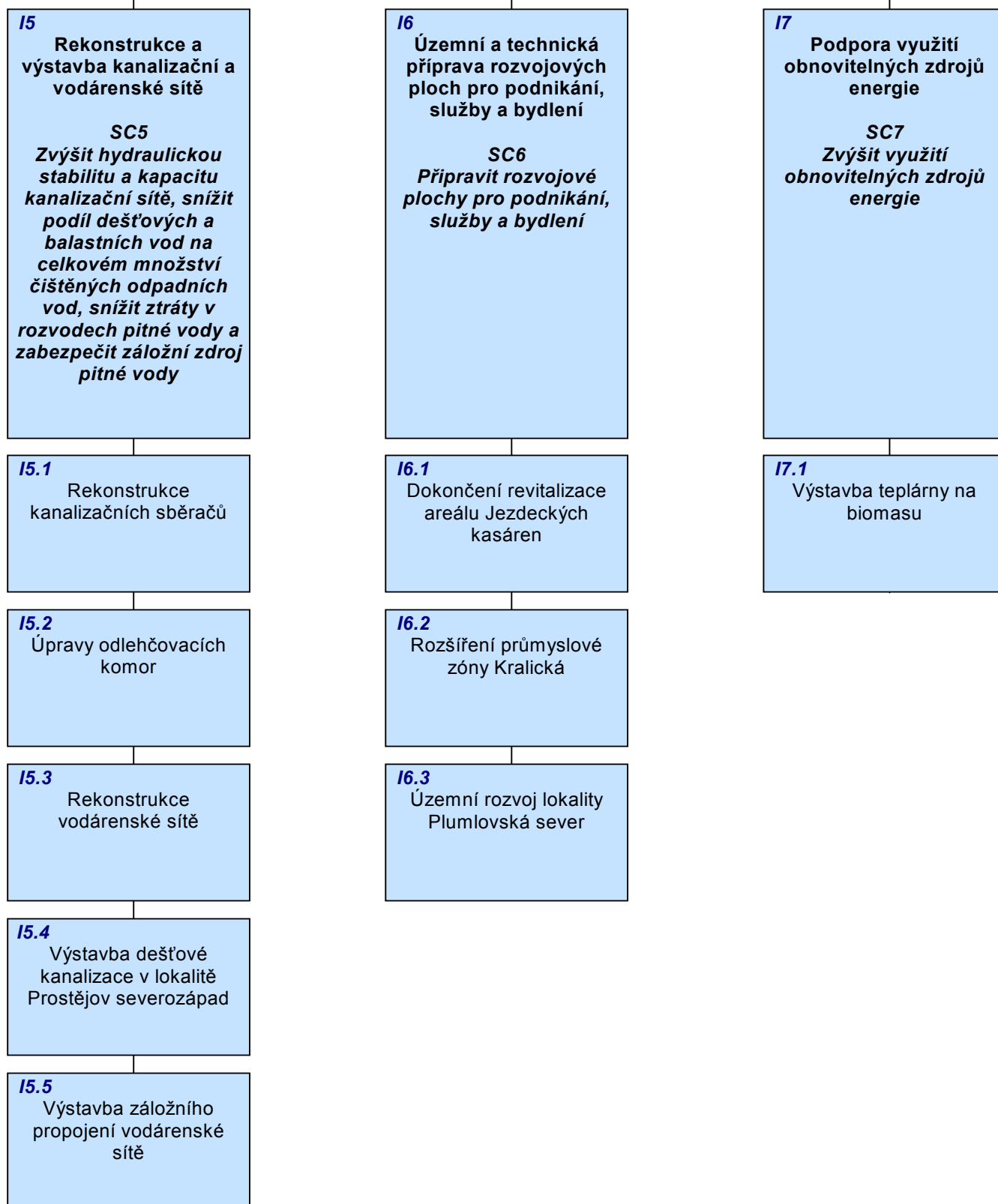
Opatření strategického plánu



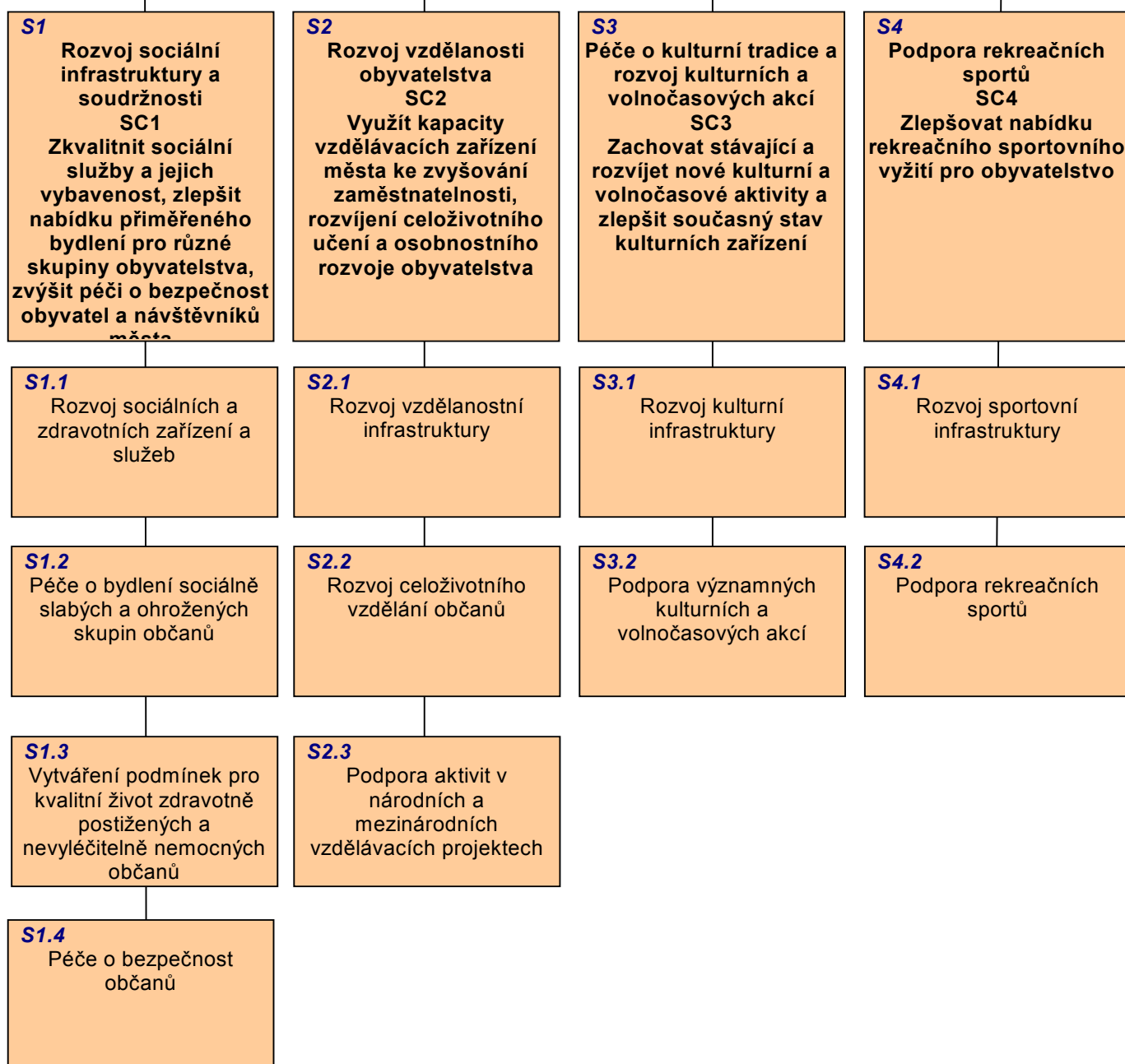
Infrastruktura – část 1

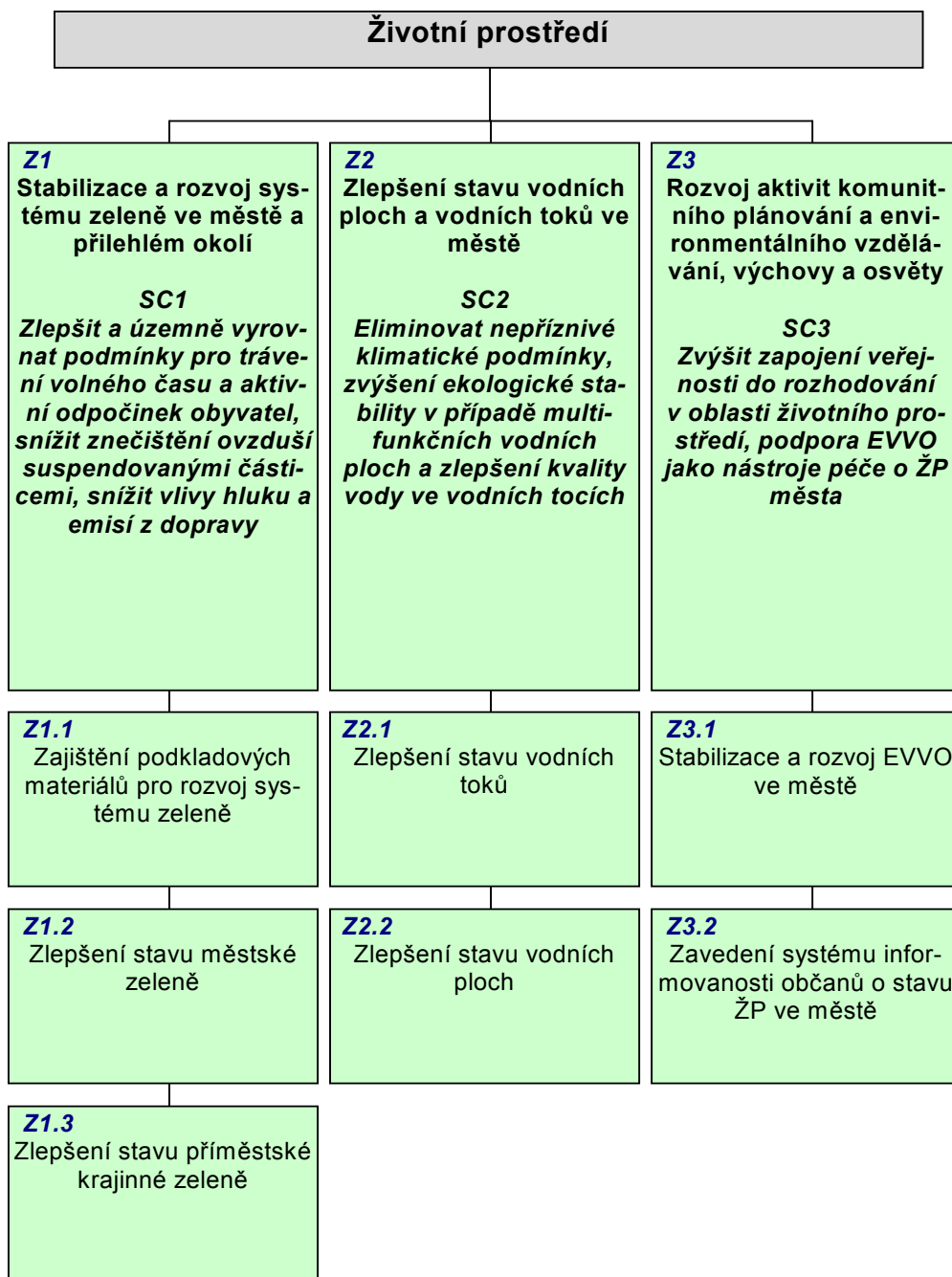


Infrastruktura – část 2



Sociální prostředí a lidské zdroje





PŘÍLOHA 5: PŘÍKLAD SPECIFIKACÍ OPATŘENÍ PRO PROBLÉMOVÝ OKRUH

CHARAKTERISTIKA AKTIVIT – SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ A LIDSKÉ ZDROJE						
Název priority: S1 Rozvoj sociální infrastruktury a soudržnosti						
Název opatření: OP S 1.1 Rozvoj sociálních a zdravotních zařízení a služeb						
Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 1.1.1. Projekt výstavby domu s pečovatelskou službou, popř. penzionu Město Prostějov prostřednictvím vybrané projekční firmy zajistí vypracování projektové dokumentace domu s pečovatelskou službou v rozsahu desítek bytových jednotek.	Projektová dokumentace, příprava, žádost o dotaci	Senioři, zdravotně postižení	Město Prostějov , vybraná projekční firma	2006	500 000,-	Zlepšení péče o seniory.
S 1.1.2. Výstavba Domova důchodců Město Prostějov zajistí vybudování Domova důchodců, jeho uvedení do provozu a komplexní a nepřetržitou péči o seniory a zdravotně postižené občany v něm.	Domov důchodců	Senioři, zdravotně postižení	Město Prostějov – odbor sociálních věcí , Olomoucký kraj, MPSV	2015	70 000 000,- (s předpokladem dotace státu a EU)	Zlepšení péče o seniory a zdravotně postižené.
S 1.1.3. Rozšíření prostor Ústavu sociální péče Město Prostějov zajistí rozšíření prostor Ústavu sociální péče, komplexní a nepřetržitou péči o seniory a zdravotně postižené občany v něm (zaměření na OS Lipka).	Zvýšení kapacity Ústavu sociální péče	Senioři, zdravotně postižení	Město Prostějov - odbor sociálních věcí , Olomoucký kraj, OS Lipka	2010	10 000 000,-	Zlepšení péče o seniory a zdravotně postižené.
S 1.1.4. Podpora provozu Klubu důchodců Město Prostějov finančně podpoří provoz Klubu důchodců.	Každoroční příspěvek	Senioři, zdravotně postižení	Město Prostějov - odbor sociálních věcí , NNO	Každoročně	300 000,- ročně	Zlepšení životních podmínek a společenského vyžití seniorů.
S 1.1.5. Provoz Domovinky Město Prostějov bude nadále podporovat provoz Domovinky a komplexní péči o seniory a zdravotně postižené občany v ní.	Každoroční příspěvek pro denní provoz pro 15 osob	Senioři, zdravotně postižení	Město Prostějov - odbor sociálních věcí , OS Lipka	Každoročně	120 000,- ročně	Zlepšení péče o seniory a zdravotně postižené.

Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 1.1.6. Podpora sociálních služeb Město Prostějov zajistí každoroční příspěvek na podporu rozvoje sociální práce v sociálních zařízeních (Ubytovna pro matky s dětmi, Dům na půli cesty, Ubytovna pro společensky nepřizpůsobivé osoby).	Každoroční příspěvek	Sociální zařízení	Město Prostějov, NNO	Každoročně	500 000,-	Zkvalitnění poskytování sociálních služeb ve městě.
S 1.1.7. Rozšíření kapacit v ubytovně pro společensky nepřizpůsobivé osoby a zřízení denního centra pro společensky nepřizpůsobivé osoby Město Prostějov finančně podpoří rozšíření sociálních a zdravotních služeb o denní centrum, kde bude poskytována „první sociálně – zdravotní pomoc“ a rovněž zajistí vybudování nových 10 míst v ubytovně pro společensky nepřizpůsobivé osoby.	Denní centrum pro společensky nepřizpůsobivé osoby 10 míst v ubytovně pro společensky nepřizpůsobivé osoby	Společensky nepřizpůsobivé osoby	Město Prostějov, NNO	2006	2 000 000,-	Zkvalitnění poskytování sociálních a zdravotních služeb ve městě a řešení naléhavých bytových potřeb společensky nepřizpůsobivých osob.
S 1.1.8. Podpora spolků, nadací a sdružení v sociální a zdravotní oblasti Město Prostějov bude na základě žádosti o dotaci finančně přispívat na činnost spolků, nadací a sdružení v sociální a zdravotní oblasti.	Veřejná finanční podpora	Spolky, nadace a sdružení v sociální a zdravotní oblasti	Město Prostějov	Každoročně	Dle možností rozpočtu města	Zlepšení podmínek pro spolkovou činnost, nadace a sdružení.
Název opatření: OP S 1.2 Péče o bydlení sociálně slabých a ohrožených skupin občanů						
S 1.2.1. Koncepce rozvoje bydlení ve městě a rozhodnutí o její realizaci Město Prostějov ve spolupráci se správcí bytového fondu zajistí vypracování koncepce rozvoje bydlení se zřetelem na řešení podmínek bydlení mladých rodin.	Koncepce – studie	Občané města	Město Prostějov, Domovní správa Prostějov, správci bytového fondu	2006	500 000,-	Zvýšení informovanosti obyvatel.
S 1.2.2. Vytváření podmínek pro život mladých rodin - startovací byty Na základě koncepce bydlení město Prostějov zajistí výstavbu 30ti startovacích bytů pro mladé rodiny.	Vytipování pozemků, zasítování, výstavba 30ti bytů	Občané města	Město Prostějov, MMR	2007-2010	30 000 000,-	Vytvoření podmínek pro bydlení mladých rodin.
S 1.2.3. Vytváření podmínek pro život mladých rodin - rozšíření jeslí Město Prostějov zajistí rozšíření jeslí podle poptávky.	10 míst jeslí, zajištění prostor a personálu	Rodiny s malými dětmi	Město Prostějov	2006	500 000,-	Vytvoření vhodných podmínek pro život rodin s malými dětmi.

Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 1.2.4. Krizové bydlení Město Prostějov zajistí zprovoznění krizových bytů a podpoří jejich provoz.	20 míst pro krizové bydlení	Osoby v krizových situacích	Město Prostějov	2009	4 000 000,-	Řešení naléhavých potřeb krizových situací obyvatel města.
S 1.2.5. Podpora domu na půli cesty Město Prostějov zajistí každoroční příspěvek pro podporu Domu na půli cesty pro děti opouštějící dětský domov.	Veřejná finanční podpora	Děti a mládež opouštějící dětský domov	Město Prostějov, Olomoucký kraj	2008	500 000,-	Řešení naléhavých potřeb krizových situací dětí vracějících se z Dětských domovů.
S 1.2.6. Realizace chráněného bydlení Město Prostějov přispěje na vybudování chráněného bydlení pro osoby se zdravotním postižením, vč. zajištění terapeutického provozu.	Chráněné bydlení pro 20 osob	Osoby se zdravotním postižením	Město Prostějov, OS Lipka, MMR	2007	10 000 000,-	Řešení naléhavých bytových potřeb osob se zdravotním postižením.
Název opatření: OP S 1.3 Vytváření podmínek pro kvalitní život zdravotně postižených a nevléčitelně nemocných občanů						
S 1.3.1. Bezbariérové vstupy do veřejných budov a kulturních zařízení Město Prostějov zajistí vybudování bezbariérových vstupů do veřejných budov pro občany se sníženou mobilitou a bude totéž iniciovat u soukromých vlastníků veřejných budov.	Pořízení výtahů, schodolezů u objektů ve vlastnictví města i soukromých vlastníků.	Občané města se sníženou mobilitou	Město Prostějov, vlastníci objektů, Olomoucký kraj	2006-2008	3 000 000,- u objektů ve vlastnictví města Bez finanční náročnosti u soukromých subjektů	Bezbariérový přístup do veřejných budov.
S 1.3.2. Podpora Střediska stacionární péče pro handicapované děti, mládež a dospělé osoby Město Prostějov zajistí každoroční příspěvek pro provoz uvedeného střediska(zvýšení kapacity oddělení pro mládež a dospělé), vč. doprovodného programu, např. kurzů pro výcvik rodičů tělesně postižených dětí.	Veřejná finanční podpora	Handicapované děti, mládež a dospělé osoby, rodinní příslušníci	Město Prostějov, OS Lipka	Každoročně	500 000,-	Zlepšení péče o handicapované a jejich příbuzné.
S 1.3.3. Středisko respitní péče a péče o nevléčitelně nemocné Město Prostějov iniciuje realizaci Střediska respitní péče a péče o nevléčitelně nemocné s kapacitou asi 30 osob.	Středisko respitní péče a péče o nevléčitelně nemocné	Dlouhodobě nemocní, osoby se zdravotním postižením	Město Prostějov, OS Sanco, Olomoucký kraj, MZd	2007-2009	Bez finanční náročnosti	Zlepšení péče o nemocné.

Název opatření: OP S 1.4 Péče o bezpečnost občanů						
Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 1.4.1. Dopravní a bezpečnostní prevence na školách Městská Policie každoročně zajistí preventivní akce na základních školách (přednášky, soutěže atd.)	Programy pro žáky škol	Žáci základních škol ve městě	MP , PCR, Besip, město Prostějov – odbor dopravy, odbor školství a kultury	Každoročně	10 000,-	Snížení počtu dopravních nehod a úrazů.
S 1.4.2. Další rozšíření kamerového bezpečnostního systému Město Prostějov ve spolupráci s Městskou policií zajistí vybudování 3 nových kamerových bodů na území města Prostějova.	3 nové kamerové body	Občané města, návštěvníci města	MP, MV, město Prostějov	2008 - 2010	1 500 000,-	Snížení kriminality.
S 1.4.3. Rozhlasový informační systém Město Prostějov zajistí realizaci rozhlasového informačního systému, který bude sloužit pro hlášení krizových situací a civilní ochranu.	Rozhlasový informační systém pro hlášení krizových situací	Občané města	Město Prostějov	2009	500 000,-	Zvýšení bezpečnosti občanů.
S 1.4.4. Podpora Centra primární prevence závislostí Město Prostějov zajistí každoroční příspěvek pro provoz uvedeného centra.	Veřejná finanční podpora	Lidé ohrožení drogovou nebo jinou závislostí	Město Prostějov – odbor sociálních věcí , MP, pedagogicko – psychologická poradna, K – centrum, základní školy města	Každoročně	300 000,-	Snížení kriminality.
S 1.4.5. Osvěta proti násilí v rodinách Město Prostějov každoročně iniciuje realizaci osvětových akcí k tématu násilí v rodinách.	Veřejná finanční podpora na osvětové akce	Občané města	Město Prostějov – odbor sociálních věcí , rodinná poradna, pedag.– psychologická poradna, Fond ohrožených dětí	Každoročně	50 000,-	Zvýšení informovanosti.

S 1.4.6. Protidrogová osvěta Město Prostějov každoročně iniciuje realizaci osvětových akcí k tématu drog.	Veřejná finanční podpora na osvětové akce	Občané města	Město Prostějov, Městská policie	Každoročně	50 000,-	Zvýšení informovanosti.
S 1.4.7. Kurzy sebeobrany pro ženy a dívky Městská policie co dva roky realizuje kurz sebeobrany pro ženy a dívky.	kurzy	Ženy a dívky	Městská policie	2006, 2008, 2010, 2012	V rámci běžné činnosti Městské policie	Schopnost sebeobrany žen a dívek.

Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 1.4.8. Rozšíření denního provozu Bezplatné linky důvěry pro děti Město Prostějov ve spolupráci s Městskou policií zajistí NONSTOP provoz bezplatné linky důvěry pro děti.	Rozšíření provozu bezplatné linky důvěry	Děti	Město Prostějov – odbor sociálních věcí, MP, pedagogicko – psychologická poradna, Fond ohrožených dětí	Každoročně	V rámci běžné činnosti odboru sociálně právního a Městské policie	Pomoc při řešení krizových situací dětí, mládeže i dospělých.
S 1.4.9. Zřízení okrskové služby Městské policie Navýšení počtu městských strážníků.	4 noví strážníci MP	Občané města	Městská policie	2006, každoročně	1 000 000,- ročně	Snížení kriminality.
Název priority: S 2 Rozvoj vzdělanosti obyvatelstva						
Název opatření: OP S 2.1 Rozvoj vzdělanostní infrastruktury						
S 2.1.1. Zachování sítě škol a školských zařízení Město Prostějov vyvine adekvátní aktivity k udržení vysokého standardu současné sítě škol a školských zařízení ve městě.	Současná síť škol a školských zařízení	Děti, žáci, studenti	Město Prostějov, školy a školská zařízení, Olomoucký kraj, Arcibiskupství Olomoucké, zřizovatelé	Průběžně	Bez finanční náročnosti	Udržení vysokého standardu vzdělanosti.
S 2.1.2. Práce s romskými dětmi na ZŠ Základní školy zřídí celkem 2 místa pro romské asistenty, kteří budou pracovat s romskými dětmi při výuce.	2 romští asistenti	Romské děti	ZŠ, město Prostějov	od roku 2006	500 000,- ročně	Začlenění romských dětí do kolektivu a lepší zvládnutí učiva.
S 2.1.3. Rozšíření vyššího odborného a vysokoškolského studia ve městě Město Prostějov iniciuje rozšíření VOŠ a VŠ. Město podpoří studenty VOŠ a VŠ formou studentských stáží a konzultací diplomových prací s pracovníky MěÚ.	Větší nabídka studia na VŠ a VOŠ Stáže studentů, konzultace diplomových prací	Studenti VOŠ a VŠ	Město Prostějov, VOŠ a VŠ, podnikatelé	Průběžně	50 000,- ročně	Lepší uplatnění a vyšší konkurenceschopnost absolventů, zvýšení zaměstnatelnosti.
Název opatření: OP S 2.2 Rozvoj celoživotního vzdělání občanů						
S 2.2.1. Kurz dokončení základního vzdělání pro dospělé ZŠ Rejskova ve spolupráci s Městem Prostějov připraví každoročně kurz dokončení základního vzdělání pro dospělé a realizuje jej.	Vzdělávací program pro dospělé	Osoby bez základního vzdělání	ZŠ Rejskova, město Prostějov, Olomoucký kraj	Každoročně	Bez finanční náročnosti	Zvýšení zaměstnatelnosti.

Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 2.2.2. Celoživotní vzdělání občanů Město Prostějov bude iniciovat a podporovat programy dalšího vzdělávání a učení (kurzy výpočetní techniky a moderních komunikačních technologií, kurzy první pomoci a další).	Vzdělávací programy	Občané města, Zdravotně postižení, senioři, osoby nad 50 let, nezaměstnaní, sociálně slabí	Město Prostějov , úřad práce, základní a střední školy, podnikatelé, BESIP, NNO (SENZA družstvo, chráněná dílna, OS Lipka, aj.)	Každoročně	200 000,- ročně	Zvýšení zaměstnatelnosti.
Název opatření: OP S 2.3 Podpora aktivit v národních a mezinárodních vzdělávacích projektech						
S 2.3.1. Projekt Globe Město Prostějov podpoří zapojení žáků v programu zaměřeném na sledování kvality životního prostředí.	Konkrétní projekty	Žáci ZŠ	Město Prostějov, ZŠ Rejskova	Každoročně	Bez finanční náročnosti (dotace EU)	Zapojení více škol do Projektu Globe.
S 2.3.2. Projekt United Games Město Prostějov podpoří zapojení žáků v programu zaměřeném na zvyšování znalostí cizích jazyků.	Konkrétní projekty	Žáci ZŠ	Město Prostějov, ZŠ Rejskova	Každoročně	Bez finanční náročnosti (dotace EU)	Zvýšení jazykových znalostí žáků.
S 2.3.3. Projekt Comenius Město Prostějov podpoří zapojení škol do spolupráce se zahraničními školami.	Konkrétní projekty	Žáci ZŠ	Reálné gymnázium, ZŠ Palackého, ZŠ Rejskova	Každoročně	Bez finanční náročnosti (dotace EU)	Výměna zkušeností.
S 2.3.4. Podpora významných vyhlášených akcí na národní úrovni (den Země, den bez aut, dny zdraví, dny bez úrazů, bez tabáku, den boje proti AIDS, Pásovec, Na kole s přilbou) Město Prostějov podpoří konání národních akcí.	Veřejná finanční podpora	Občané města	Město Prostějov , Středisko prevence kriminality, MP, jednotlivé NNO	Každoročně	300 000,-	Zvýšení informovanosti obyvatel města.
Název priority: S 3 Péče o kulturní tradice a rozvoj kulturních a volnočasových akcí						
Název opatření: OP S 3.1 Rozvoj kulturní infrastruktury						
S 3.1.1. Rozhodnutí o využití zámku Město Prostějov zhodnotí dosavadní dokumenty k využití zámku a provede zásadní rozhodnutí o jeho dalším osudu.	Rozhodnutí	Občané města	Město Prostějov , strukturální fondy EU	2006	Bez finanční náročnosti	Efektivní využití prostor zámku a prostředků investovaných do údržby objektu.

S 3.1.2. Modernizace městské knihovny Město Prostějov rozhodne na základě studie o modernizaci městské knihovny a modernizaci realizuje.	Projektová dokumentace, modernizované prostory knihovny	Občané města, čtenáři	Město Prostějov , Městská knihovna	2006	500 000,- (dokumentace)	Kvalitní zázemí pro celé spektrum moderních knihovnických služeb.
Název opatření: OP S 3.2 Podpora významných kulturních a volnočasových akcí						
Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 3.2.1. Podpora reprezentativních kulturních akcí nadregionálního významu Město Prostějov bude každoročně poskytovat příspěvek z rozpočtu města na podporu společenských a kulturních akcí nadregionálního významu.	Veřejná finanční podpora	Veřejnost, návštěvníci	Město Prostějov , NNO, další kulturní organizace ve městě	Každoročně	2 000 000,- ročně	Zvýšení kvality a dostupnosti společenských a kulturních akcí.
S 3.2.2. Realizace informačního systému o volnočasových aktivitách, kulturních a sportovních akcích Město Prostějov zkvalitní informační systém o volnočasových aktivitách pro děti, mládež i dospělé.	Vývěska, světelné tabule, informace na internetu, v tisku, rozšíření informačních kiosků	Občané města, děti, mládež	Město Prostějov - odbor školství , Oáza, Informační centrum mládeže	Průběžně	V rámci běžných provozních prostředků města	Zlepšení informovanosti.
S 3.2.3. Podpora volnočasových aktivit pro žáky škol Město Prostějov finančně podpoří volnočasové, sportovní a kulturní aktivity, které připraví volnočasové, sportovní a kulturní organizace pro děti mládež.	Veřejná finanční podpora	Děti a mládež	Město Prostějov , kulturní instituce a spolky a jiné neziskové organizace, sportovní kluby organizace, základní školy	Každoročně	4 000 000,- ročně	Využití volného času dětí a mládeže.
S 3.2.4. Organizování víkendových akcí a letních táborů Město Prostějov podpoří uvedené volnočasové aktivity dětí a mládeže evidovaných na odboru sociálních věcí.	Víkendové akce a letní tábory	Děti a mládež evidované na odboru sociálních věcí	Město Prostějov – odbor sociálních věcí , Sportcentrum, MV	Každoročně	100 000,- ročně	Využití volného času dětí a mládeže evidované na odboru sociálních věcí.

Název priority: S 4 Podpora rekreačních sportů						
Název opatření: OP S 4.1 Rozvoj sportovní infrastruktury						
Název aktivity (projektu)	Realizační výstupy	Cílové skupiny	Garanti a spolupráce	Termín	Odhad finanční náročnosti (Kč)	Očekávaný přínos
S 4.1.1. Renovace dětských a školních hřišť Město Prostějov vypracuje, popř. zadá vypracování studie stavu dětských hřišť, kde se stanoví priority na renovaci dětských hřišť. Na renovaci školních hřišť Město přispěje každoročním provozním příspěvkem školám. renovaci dětských hřišť bude Město provádět na základě vypracované studie.	Studie, renovovaná hřiště	Děti, žáci, studenti	Město Prostějov (dětská hřiště), školy (školní hřiště)	Průběžně dle stavu	500 000,- (dětské hřiště), jako součást provozního příspěvku školám (školní hřiště)	Zlepšení nabídky sportovního vyžití.
S 4.1.2. Vybudování Městského oddechového a sportovního centra Město Prostějov vloží finanční prostředky do vybudování centra ve stávajícím areálu koupaliště v ulici Krasická.	Městské oddechové a sportovní centrum	Občané a návštěvníci města	Město Prostějov	2009	50 000,-	Zlepšení nabídky sportovního vyžití a zatraktivnění areálu pro obyvatele během letní sezóny.
Název opatření: OP S 4.2 Podpora rekreačních sportů						
S 4.2.1. Podpora sportovců se zdravotním postižením Město Prostějov bude podporovat na základě předem stanovených kritérií sportovce se zdravotním postižením.	Veřejná finanční podpora a sponzoring	Sportovci se zdravotním postižením	Město Prostějov, sportovní kluby a organizace	Každoročně	100 000,- ročně	Sportovní využití sportovců se zdravotním postižením.
S 4.2.2. Podpora rekreačního sportu Město Prostějov poskytne finanční prostředky na vytvoření podmínek pro rekreační sportovní vyžití veřejnosti.	Veřejná finanční podpora na realizaci projektů a aktivit zaměřených na rozvoj rekreačního sportu	Občané a návštěvníci města	Město Prostějov, sportovní kluby a organizace	Každoročně	300 000,- ročně	Lepší sportovní vyžití občanů města.

PŘÍLOHA 6: POSTUPY A PŘÍKLADY VYČÍSLENÍ FINANČNÍCH NÁKLADŮ NA OPATŘENÍ

Způsob získání číselných hodnot finanční potřeby pro zajištění jednotlivých rozvojových aktivit tvořících opatření závisí na povaze toho kterého opatření (investice, školící programy, provozní podpora ap.), na výchozích podkladech a dostupnosti potřebných údajů, na stupni měřitelnosti výstupů atp.

Obecně mohou být použity pro propočty finančních alokací tyto metody:

- ⇒ metody **analogie** (známé finanční potřeby určitého opatření v jiné obci se použijí jako východisko vyčíslení finanční potřeby obdobného opatření v dané obci)
- ⇒ metody **měrných ukazatelů** (jednotkových nákladů)
- ⇒ metody **extrapolace** vývoje (trendů)
- ⇒ metody **expertních odhadů**

Podle obecné povahy jednotlivých opatření lze doporučit pro propočet alokací jako přiměřené tyto postupy:

a) Opatření, které rozvíjí aktivity již uplatňované ve strategickém plánu:

- extrapolace dosavadních výdajů při kvantitativním nárůstu aktivit (výsledků)
- extrapolace a analogie při navrhovaných kvalitativních změnách

b) Opatření nová, dosud neuplatňovaná

- analogie s finančními náklady aktivit obdobného zaměření a výstupů
- expertní odhady potřeby financí, získané obvyklými metodami
- měrné náklady na výstupy aktivit (např. objem finančních prostředků na vyškolení expertů)

c) Opatření založená převážně na investičních aktivitách

- metoda měrných ukazatelů, tj. měrný investiční náklad na jednotku určitého zařízení nebo kapacity (např. Kč na úpravu 1 ha pozemku pro podnikatelskou zónu, Kč na 1 km místní komunikace, Kč na 1 místo v domově důchodců ap.)

Pro volbu konkrétní vhodné metody propočtu se doporučuje vycházet z ukazatelů výstupu konkrétních aktivit, ověřit možnost získání věrohodných měrných ukazatelů, resp. jiných nákladových údajů a podle jejich dostupnosti použít vhodnou metodu. Ve složitějších případech bude vhodné propočty provést dvěma různými metodami a výsledky porovnat.

Pro ilustraci jsou uvedeny příklady použití propočtových metod (číselné údaje jsou smyšlené):

Příklad 1:

Metoda analogie:

a) Výstup opatření – Zvýšení kapacity ústavu sociální péče

Výpočet finanční potřeby:

Ústav sociální péče vybudovaný nákladem 40 mil. Kč kapacitně nedostačuje a město hodlá zvýšit jeho kapacitu o 50 %. Z toho lze usoudit, že pro toto rozšíření vč. příslušných stavebních úprav bude vyžadovat maximálně 20 mil. Kč, zpravidla však méně.

b) Výstup opatření – renovace dětských a školních hřišť

Výpočet finanční potřeby:

V jiném okolním městě byla provedena podobná renovace s průměrným nákladem 0,5 mil. Kč na jedno hřiště. Z toho lze analogicky usoudit obdobná potřeba v dané obci.

Příklad 2:

Metoda měrných ukazatelů:

Výstup opatření – Výstavba nových městských komunikací v délce 3 km

Výpočet finanční potřeby:

průměrný náklad na 1 km městských komunikací v odpovídajících terénních podmínkách v letech 2003-2005 činil 5 mil. Kč

potřeba finančních prostředků $5 \times 3 = 15$ mil. Kč

inflační koeficient 1,03, celková částka po zohlednění inflace

$$15 \times 1,03 = 15,5 \text{ mil. Kč}$$

Příklad 3:

Metoda extrapolace:

Výstup opatření – Podpora provozu klubu důchodců

Výpočet finanční potřeby:

předchozí výdaje 300 tis. za rok 2005 při trendu růstu 3 % ročně

pro rozšíření a zkvalitnění podpory je žádoucí trend růstu 5 % ročně

předpokládané výdaje v roce 2006: $300 \text{ tis. Kč} \times 1,05 = 315 \text{ tis. Kč}$

2007: $315 \text{ tis. Kč} \times 1,05 = 330 \text{ tis. Kč}$

2008: $330 \text{ tis. Kč} \times 1,05 = 346 \text{ tis. Kč}$

atd.

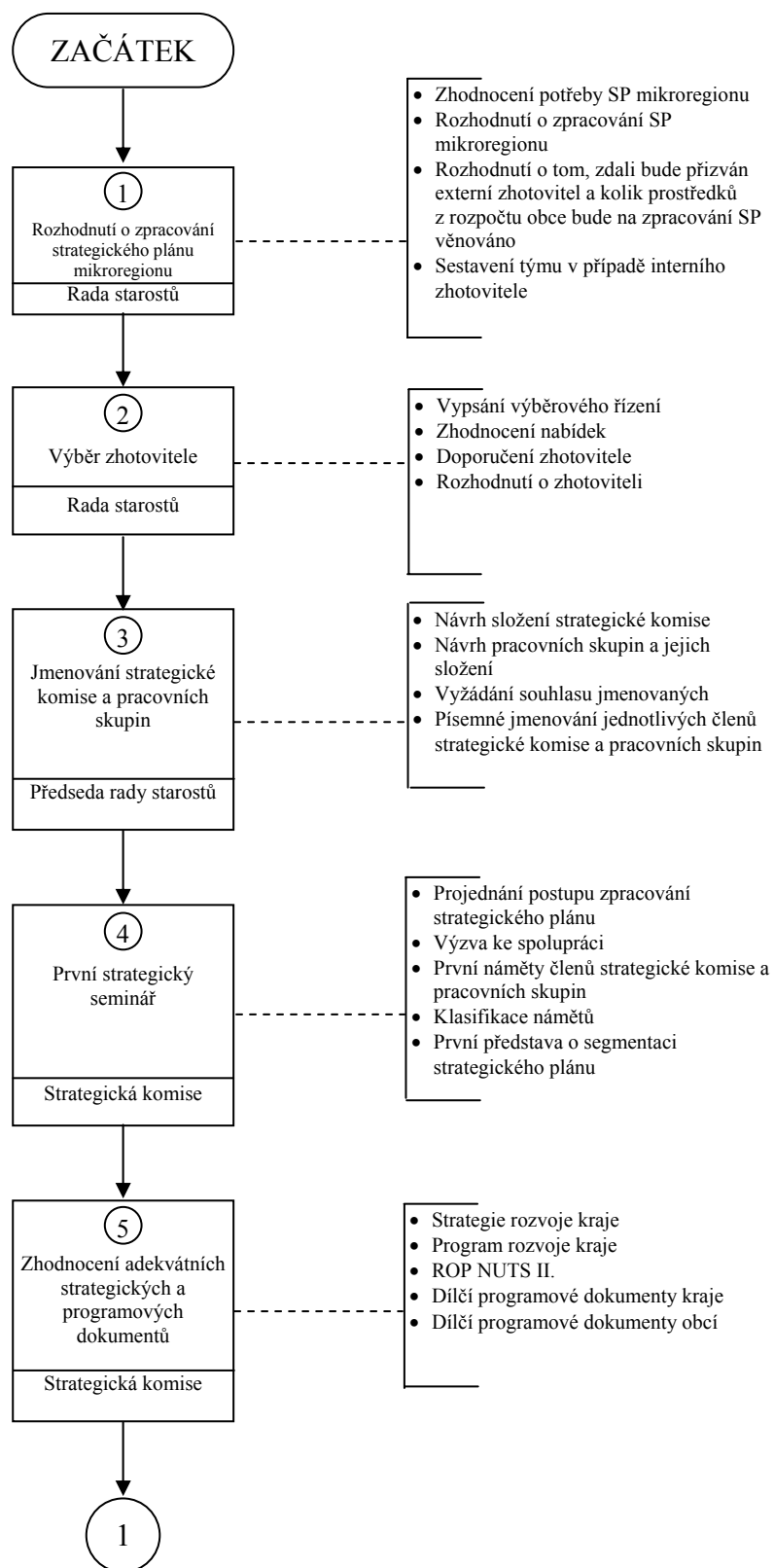
PŘÍLOHA 7: PŘÍKLAD KOINCIDENČNÍ MATICE

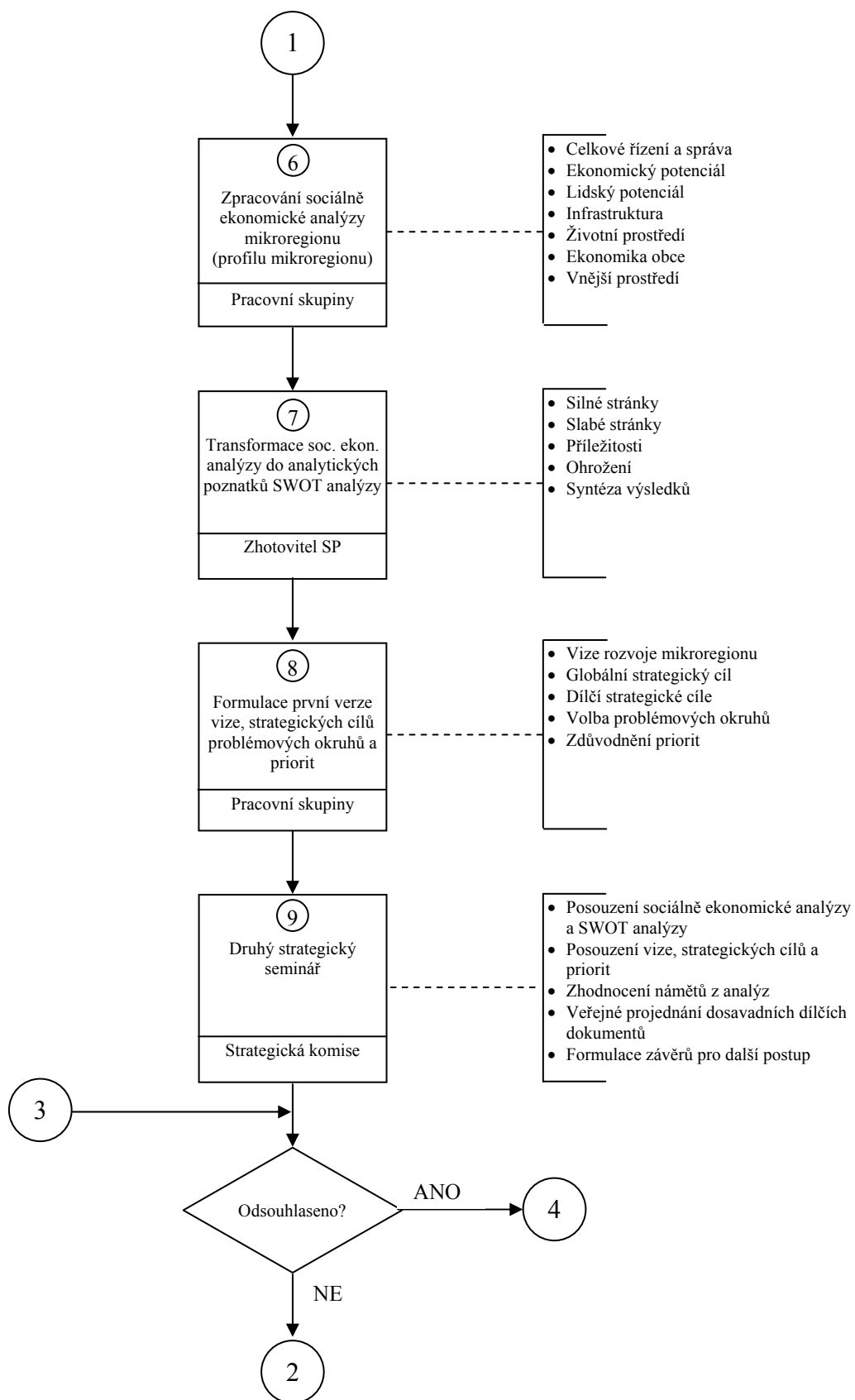
	SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ A LIDSKÉ ZDROJE	S1				S2			S3		S4	
		S1.1	S1.2	S1.3	S1.4	S2.1	S2.2	S2.3	S3.1	S3.2	S4.1	S4.2
Silné stránky	Silná společenská, kulturní a historická tradice								X	X		X
	Pořádání kulturních a společenských akcí nadregionálního významu									X		X
	Vysoká úroveň vzdělanosti obyvatelstva					X	X	X				
	Široké spektrum středních škol ve městě					X	X					
	Vysokoškolské pracoviště a výuka (vč. e - learningu)					X	X					
	Široké spektrum nestátních neziskových organizací a rozsah jejich působnosti	X	X	X	X					X		
	Dostupnost standardní sociální péče ve městě	X	X	X								
	Dotované bydlení pro mladé		X									
	Tradice kvalitních sportovních závodů, turnajů, soutěží											X
	Aktivity v oblasti prevence kriminality				X			X				
Příležitosti	Vyšší míra uplatnění absolventů SŠ (zejména oboru oděvnictví) na trhu práce					X	X					
	Větší využití atraktivity a prostor Národního domu pro kulturní a společenské aktivity									X		
	Větší úloha města při organizování volnočasových aktivit dětí a mládeže									X		
	Využití modernizovaného koupaliště v Krasicích pro rozšíření sportovní infrastruktury ve městě										X	
	Rozšíření služeb v sociálních zařízeních a ubytovnách	X	X	X								
	Rozšíření péče o osoby společensky nepřizpůsobivé (např. v denním centru s první sociálně - zdravotní pomocí).		X									
Slabé stránky	Nevyhovující prostory Městské knihovny								X			
	Nedostatek kapacit v domově důchodců, v domech s pečovatelskou službou a v ubytovně pro společensky nepřizpůsobivé osoby	X	X									
	Neexistence chráněného bydlení pro osoby se zdravotním postižením		X									
	Nedostatečná kapacita některých druhů sportovišť (velká tělocvična, fotbalové hřiště)										X	
Ohrožení	Odchod, odstěhování obyvatel za prací, zejména absolventů VŠ					X	X					
	Neudržení dostatečné nabídky středoškolského vzdělání (omezení oborů pro kvalifikované dělnické profese)					X	X					
	Zanedbání údržby sportovní infrastruktury s dopady na cestovní ruch a sportovní vyžití										X	
	Prohlubování sociální exkluze (zejména Rómové, společensky nepřizpůsobivé osoby)		X									
	Nárůst kriminality				X					X		

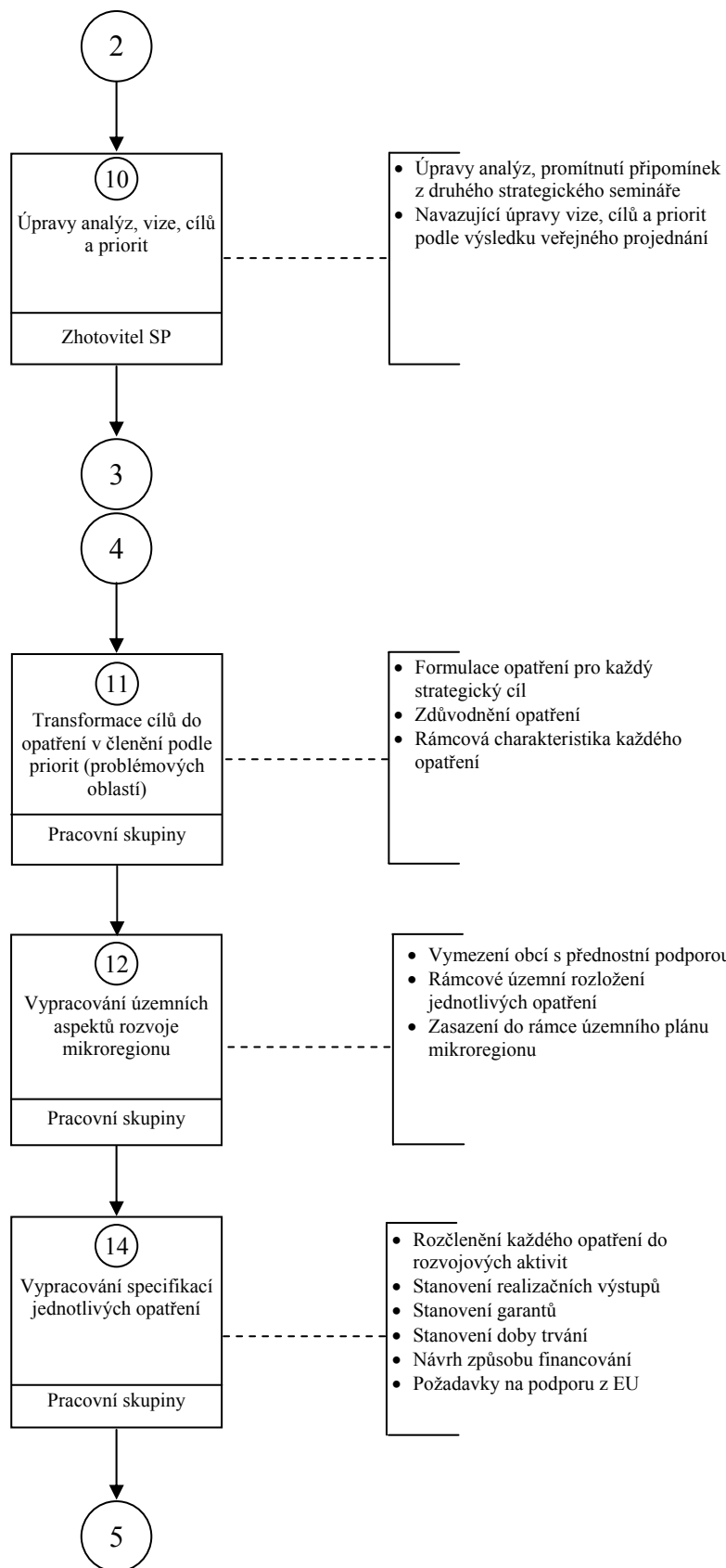
Postupový diagram tvorby strategického plánu mikroregionu

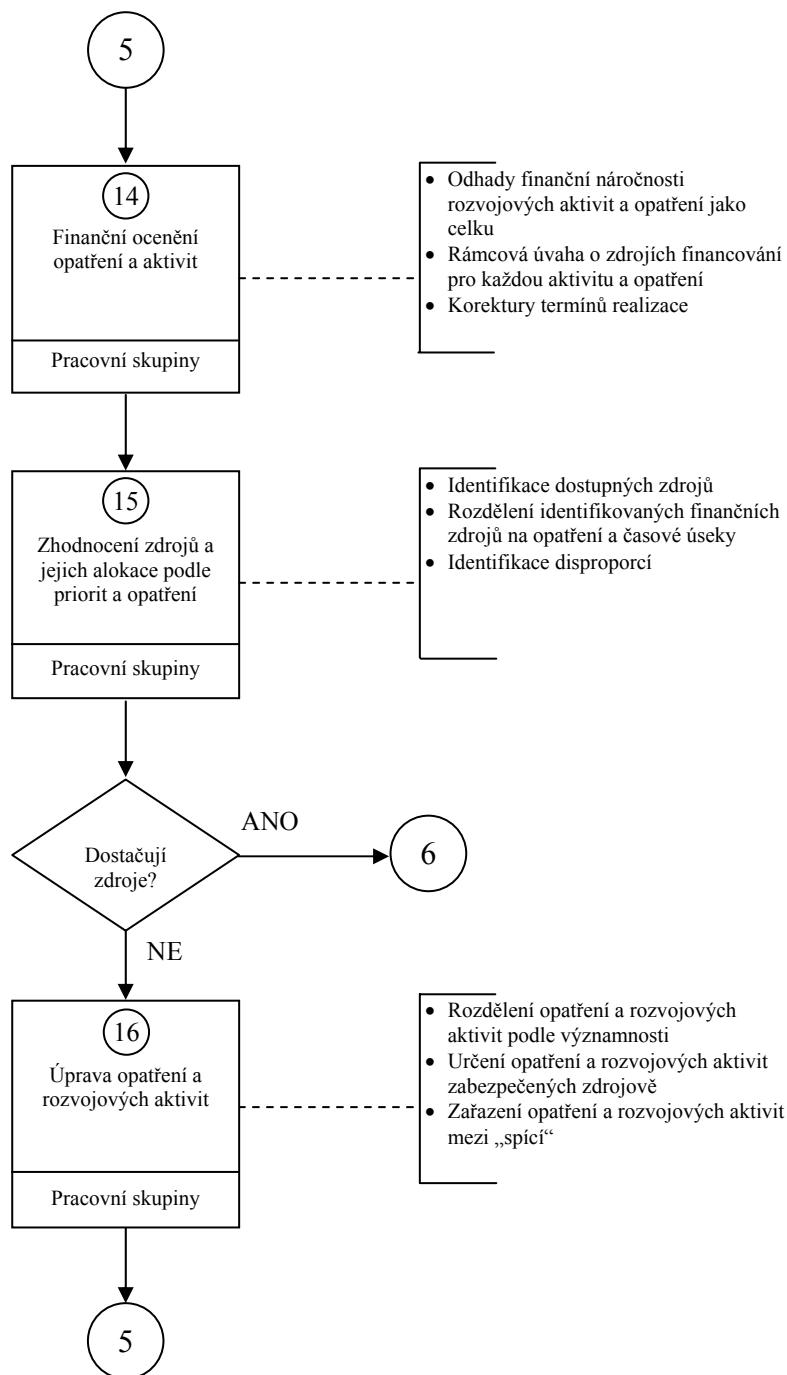
List: 1

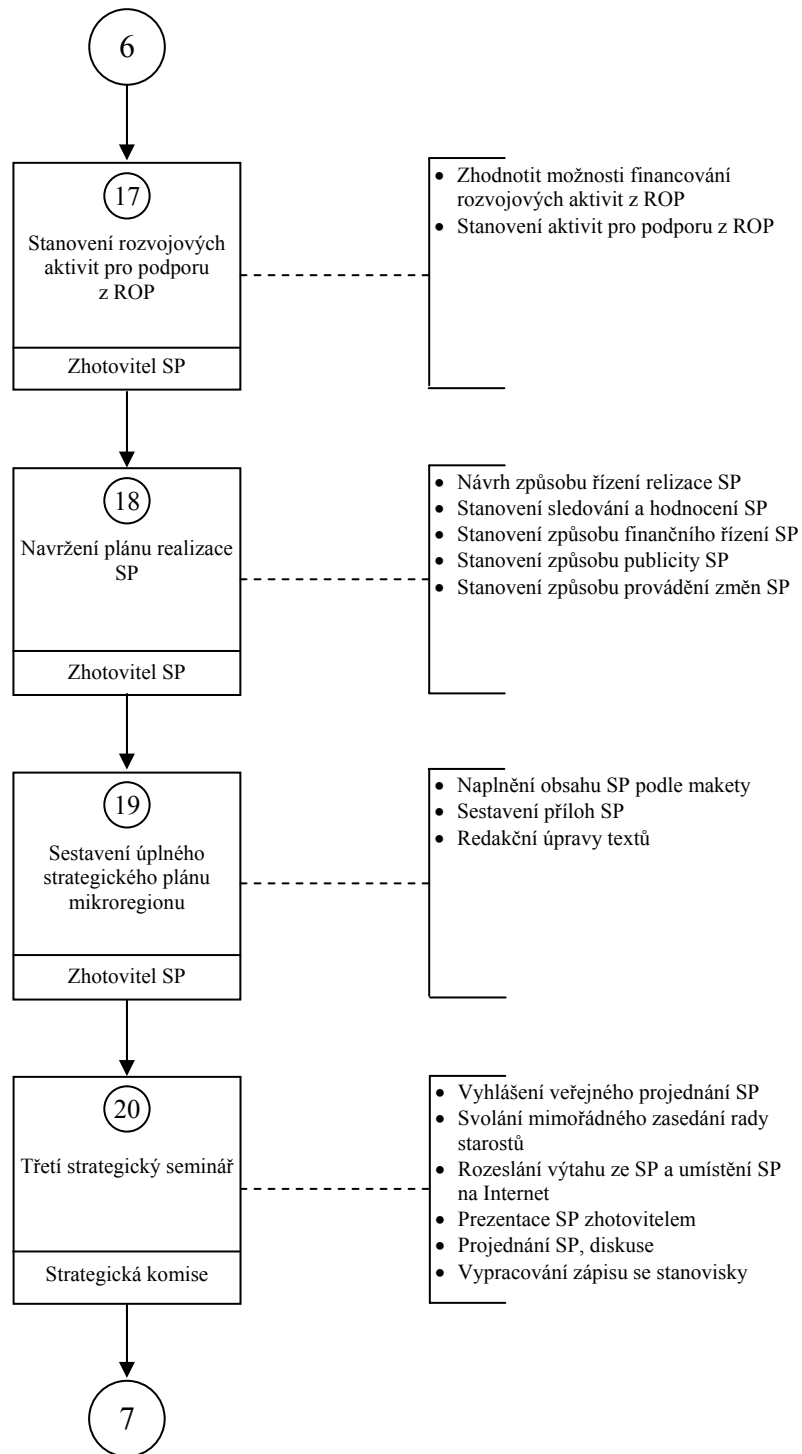
Listů: 6

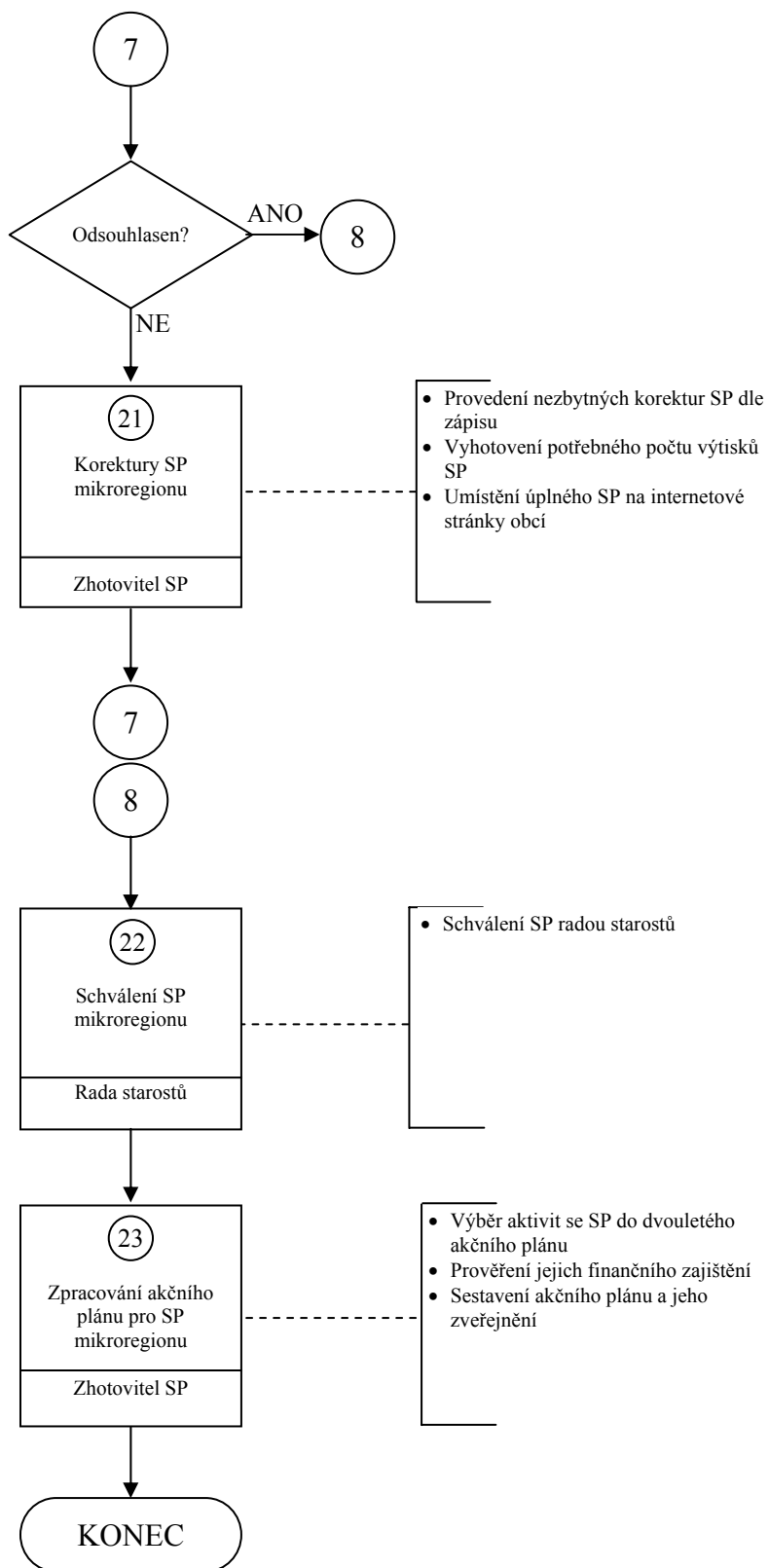












Metody pro zapojení veřejnosti do přípravy strategických dokumentů

Co je participace?

Participace je podílíctví všech municipalit daného místa na jeho rozvoji a to ve všech oblastech

Účastníci participačního procesu

Každý z účastníků participačního procesu se na něm podílí z různých zájmů.

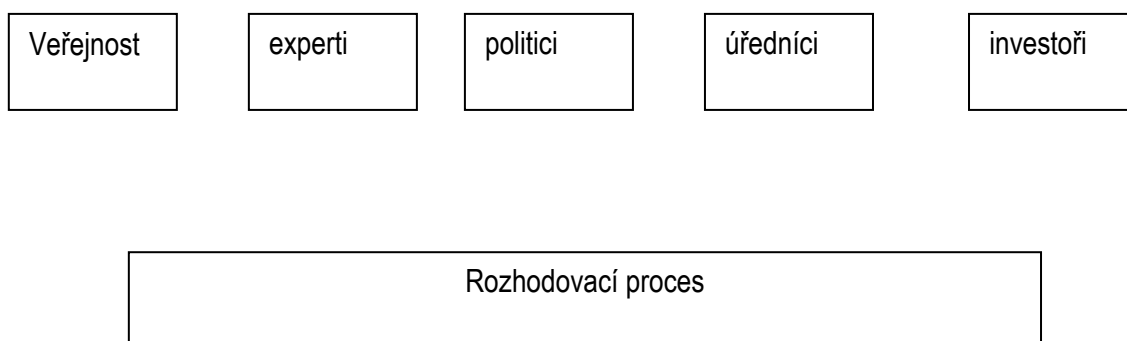
Veřejnost, tedy občan /tak, jak je pojem veřejnost dosud chápán/, chce něco změnit, chce, aby byl slyšet jeho názor, chce být součástí komunity, chce si být vědom, že někdo uznává jeho argumenty. Má zájem a chce být zapojen do jednotlivých procesů, následně je nositelem „obecného přijetí“ aktivity, dokumentu, koncepce.

Experti jsou ve většině případů v nějakém druhu kontraktačního vztahu se státní správou či samosprávou. Zároveň mohou být najímáni investory či občany, vždy se však jedná o nezávislou účast na procesu.

Politici v prvních třech stupních zapojení veřejnosti – participačního procesu – chtějí jen obecný souhlas se svými rozhodnutími, ve vyšších stupních jsou si vědomi pozitivního dopadu participačního procesu, který již někdy vyzkoušeli či mají příklady odjinud. Měli by mít největší zájem naslouchat a uspokojovat potřeby a požadavky svých voličů. Vždy je míra zapojení do participačního procesu u politiků závislá na konkrétních osobách.

Úředníci se musí pohybovat v mezích daných zákony. Rovněž limity zapojení občanů do věci veřejných stanovují politici, většinou způsobem úzce vymezené participace. Úředníci jsou pak také při tvorbě koncepcí a strategických programů, kdy je názor občanů důležitý, jen málo motivováni naslouchat a respektovat zájmy občanů.

Investoři ve většině případů jsou soukromí podnikatelé, jejichž investiční záměr má veřejný dosah. Mají jasně definovaný osobní zájem a prostředky, kterými chtějí tento svůj zájem realizovat.



Žebřík participace

Participace je často chápána jako zapojování občanů – veřejnosti – do přípravy plánování, ale v nejvyšším stupni participace se občané – veřejnost – sama podílí na rozhodovacím procesu. V našich podmínkách z našich zkušeností ještě nedošlo – a asi nikdy nedojde – k podílíctví občanů na rozhodovacím procesu. Tu nahrazuje zastupitelská demokracie. Nicméně – ani ona není všespásná a je potřeba se občanů – voličů – neustále ptát, zda postupujeme správně.

Zda a jakým způsobem se občané zapojí do veřejného rozhodování záleží ve velké míře na autoritě, která má kompetenci v dané otázce rozhodnout. Autorita sama rozhoduje nebo využije techniky zapojování veřejnosti pouze na to, aby vytvořila dojem otevřenosti a legitimitnosti nebo bude skutečně otevřená a názory občanů bude rovněž respektovat.

Novým fenoménem je z výše uvedeného hlediska komunitní plánování. O něm potom dále v textu – nicméně jedná se o proces, kdy od samého počátku je zapojena veřejnost – pracovní skupiny, zpracovávající analytickou i návrhovou část, konzultační proces, oslovující širokou veřejnost mimo pracovní skupiny.

Již známějším termínem, který rovněž přímo respektuje názory občanů a zpracovává dokumenty s její přímou účastí je místní Agenda 21a zpracovávané Plány zdraví u měst zapojených v síti Zdravých měst.

Ze strachu před odporem a odlišným názorem veřejnosti se rozhodovací autority většinou vyhýbají zveřejnění úplné informace o připravovaném rozhodnutí. Potom většinou používají způsoby, jejichž cílem je pouze vytvořit dojem zapojování veřejnosti. Předpokládají, že se tím vyhnou náročné diskuzi a obhajování zvoleného řešení. To však neznamená, že jej nebudou muset obhajovat v průběhu realizace. Nejčastějšími způsoby „pseudozapojování“ jsou

➤ informování veřejnosti až po uskutečnění rozhodnutí, bez jakékoli možnosti se k němu vyjádřit – sem patří různé formy odvádění pozornosti veřejnosti a jejich aktivit od skutečně důležitých otázek k nepodstatným

➤ získávání veřejnosti – také až po rozhodnutí – snaha autority o pozitivní prezentaci již uskutečněného rozhodnutí a získání občanů na svou stranu. Autorita někdy používá různé formy manipulace, aby občané podpořili její rozhodnutí

➤ konzultování názoru veřejnosti – zorganizování veřejného slyšení těsně před rozhodnutím nebo zveřejnění plánů způsobem „v místě obvyklým“ na minimální seznámení veřejnosti a získání jen formální zpětné vazby od „dotčených“ občanů.

Zkušenosti těch, kdož používají participaci v praxi potvrzují, že včasné diskutování o alternativách rozhodnutí je mnohem efektivnější a v konečném důsledku i levnější než zvládání rozhněvané veřejnosti v průběhu realizace.

Na to, aby občané rozhodnutí s veřejnými důsledky přijali a považovali je za své vlastní, je potřeba splnit čtyři základní podmínky v následujícím pořadí:

- občané vědí – jsou dostatečně informováni o celém procesu rozhodování
- občané jsou vyslechnuti dříve, než autorita rozhodne
- občané mají vliv na rozhodnutí
- občané souhlasí s rozhodnutím

Existuje mnoho teorií o uspořádání různých forem a technik účasti veřejnosti. Mezinárodně nejznámější z nich je Sherry Arnsteinové klasický žebřík participace.

Občané mají kontrolu nad rozhodnutím

Rozhodování autority s reprezentanty občanů

Autorita rozhoduje po konzultaci s reprezentanty občanů

Autorita rozhodne po konzultaci s jednotlivci

Autorita rozhodne a dodatečně informuje

1. Autorita rozhodne a dodatečně informuje

Nejméně času pro rozhodování je zapotřebí v případě, kdy autorita rozhodne samostatně a o svém rozhodnutí pouze informuje veřejnost a to buď přímo – prostřednictvím veřejného shromáždění, slyšení apod. nebo nepřímo prostřednictvím médií.

Tento přístup může být vhodný v situaci, kdy je důležité rychlé rozhodnutí a občané si to uvědomují – v krizových situacích – živelné pohromy apod.

Autorita může takového rozhodnutí uskutečnit i v případě, že má důvěru a podporu občanů nebo předchází-li tomuto rozhodnutí širší diskuze a dohoda o prioritách, na které se občané spolupodíleli.

Je důležité, aby občané věděli o rozhodování ještě dříve, než autorita udělá konečné rozhodnutí. V takovém případě rozhodování splní první podmínku přijetí rozhodnutí veřejností.

Obzvláště nevhodné je takovéto rozhodování v situaci, kdy se dá předpokládat, že názor veřejnosti je opačný než názor autority. Je-li navíc veřejnost schopná rychlé mobilizace, je takovéto rozhodnutí pro autoritu velmi riskantní.

2. Autorita rozhodne po konzultaci s jednotlivci

O něco více času si vyžaduje rozhodování v případě, kdy autorita před přijetím rozhodnutí konzultuje a zjišťuje názory jednotlivců ať už náhodně nebo na reprezentativním vzorku. Sem patří všechny techniky na zjišťování názorů veřejnosti – průzkumy veřejného mínění, individuální rozhovory a zjišťování názorů místních formálních a neformálních autorit a v neposlední řadě také veřejné projednání – public hearing.

Avšak také v tomto případě se může sbírání názorů veřejnosti vnímat pouze jako zastírací manévr předcházejícího typu rozhodování. Většinou je pro veřejnost velmi těžko zřetelné, zda jsou výsledky průzkumů získané autenticky nebo jsou zmanipulované.

3. Autorita rozhodne po konzultaci s reprezentativními skupinami

Další možností přijetí rozhodnutí je vytvoření komise či pracovní skupiny, jejichž úkolem je průzkum a vytvoření návrhu na řešení konkrétního problému nebo otázky. V případě, že hovoříme o zapojování veřejnosti či participačním procesu, musí tato skupina kromě expertů, úředníků a politiků zahrnovat také představitele zainteresovaných stran a občanů.

4. Autorita rozhodne společně s reprezentativními skupinami občanů

V případě, že se autorita stane jedním z účastníků, tedy rovnocenným partnerem vyjednávání zainteresovaných stran, hovoříme o společném rozhodnutí autority a občanů. Takovýto přístup je možný pouze tehdy, začne-li si veřejná správa uvědomovat, že na vyřešení společného problému ani jeden ze zainteresovaných nemá dostatečnou moc, mandát ani prostředky.

Jsou –li zúčastněné strany dostatečně motivované společný problém řešit, mohou začít společně vyjednávat, čímž mohou dospět až ke spolupráci. Na společném jednání se pak zúčastňují kromě autority také reprezentanti neziskových organizací, podnikatelé i individuální občané. Společnou dohodu pak obvykle zastřeší autorita a dohoda je závazná jak pro autoritu, tak pro ostatní zúčastněné strany. Tento princip splňují jak Komunitní plány, tak Plány zdraví a jednotlivé aktivity MA 21.

5. Autorita deleguje rozhodnutí na jiné, občané mají kontrolu nad rozhodnutím

Posledním stupněm participačního rozhodování je, deleguje-li autorita rozhodnutí – a někdy i realizaci – na nezávislou skupinu občanů nebo občanskou organizaci. Kontrolu nad rozhodnutím získává buď skupina, která vznikla obdobným způsobem jako v předcházejícím případě, nebo nezisková organizace. V tomto případě je nezbytné, aby zodpovědná autorita měla k dispozici efektivní mechanismy na kontrolu dodržování těch podmínek a pravidel, s jakými bylo rozhodování delegované na nezávislý subjekt. To se týká zejména použití veřejných prostředků a dodržování všeobecně platné legislativy.

Obecné principy občanské participace

- vysvětlujeme smysl občanské participace, upozorňujeme na hranice a limity
- užíváme různé metody participace přizpůsobené konkrétním podmínkám
- ke spolupráci vyzýváme všechny občany
- volíme vtipné formy komunikace a práce
- setkání s občany zpřijemňujeme
- důvěřujeme dovednostem a zkušenostem lidí
- v diskuzích volíme osobní kontakt

- zdůrazňujeme respekt k názorům ostatních
- jasně formulujeme své vidění problému a jsme připraveni vyslechnout kritiku
- nasloucháme
- jsme připraveni ke změnám

A proč celé to úsilí?

Byly by vaše úřady potěšeny, kdyby

- veřejnost chápala záměry a dlouhodobé cíle vedení obce?
- dosáhly účasti většího počtu lidí?
- přidaly k vzájemnému porozumění také poznání a respekt?
- zvýšily pocit zodpovědnosti občanů za rozvoj obce?
- zvýšily množství místních prostředků/zdrojů (nejen peněžních)?
- získaly užitek z místních znalostí, dovedností a nápadů?
- lidé podporovali vhodnou politiku, rozhodnutí a výsledky?

Metody participačního procesu – zapojování veřejnosti

Prosté informování

Při zahájení procesu je zapotřebí informovat veřejnost co nejjednodušší a zároveň nejjúčinnější metodou – oslovením médií.

Rozdílnost oslovení médií i jejich škály je dáno velikostí města či obce. Ve větších městech nad 100 tis. obyvatel má smysl svolat **tiskovou besedu**. V městech této velikosti je většinou již alespoň tiskový mluvčí, který má se svoláváním tiskových besed a psaním tiskových zpráv zkušenosti a bylo by tedy kontraproduktivní zveřejnit „kuchařku“ na psaní TZ. Na druhou stranu – jsou i jiné cesty v menších obcích.

Je dobré se soustředit také na:

Místní rozhlas

Místní zpravodaje

Zpravodaje mikroregionu – v případě zpracování dokumentu či realizace aktivit/projektů pro mikroregionu.

Někdy se používají i tzv. snídaně s novináři – pravidelné schůzky s novináři na různá témata.

Výhody

Rychlé informování, rychlá reakce, levné.

Nevýhody

Může dojít ke zkreslení informací. Malý zájem médií o témata typu „zpracování strategických plánů obcí“. Hledají konkrétní aktivity. Pokuste se najít i při přípravě plánu něco, co zaujme – např. složení pracovních skupin.

Doporučení

Pokuste se navázat osobní vztahy s novináři – pomůže vám to při následné komunikaci a zabráníte překrucování řečeného.

Dotazníky, ankety, rozhovory

Dotazníky, ankety a rozhovory se ve většině případů používají v 1. a 2. stupni zapojování veřejnosti. Na druhé straně – jsou-li dobře sestaveny případně rozhovory zaměřeny na cílové skupiny a jsou vedeny formou strukturovaných rozhovorů, mohou velmi napomoci celému participačnímu procesu a v konečném důsledku se mohou použít i třikrát v průběhu zapojení veřejnosti. Ankety či dotazníky mohou zároveň sloužit jako podklad pro analytickou část zpracovávání jednotlivých dokumentů a slouží pro zjištění limitů veřejnosti.

Výhody

Malá časová náročnost pro zjišťování názorů, možný podklad pro analytickou část.

Nevýhody

Anketa - poměrně drahá záležitost /tazatelé, ankety/, průměrná cena při 400 oslovených respondentech i s vyhodnocením speciálním softwarem se pohybuje kolem 100 tis.

Dotazník – jednodušší, menší vypovídací hodnota, anonymní, možnost – a někdy snaha – ovlivnit proces ze strany veřejnosti /několiké stejné odpovědi/.

Doporučení:

Dobré metody pro primární zjištění názorů veřejnosti před zahájením zpracování dokumentů /Plány zdraví, Strategie města, obce/ nebo konkrétní aktivitou – revitalizace sídliště, úprava veřejných prostor apod.

Vždy zveřejnit výsledky.

Veřejné slyšení

Metoda, která je použitelná ve všech částech participačního procesu.

Veřejné slyšení je svoláváno minimálně 14 před konáním a má především informativní charakter. Autorita informuje např. o zahájení určitého procesu nebo o jeho dílčích výstupech či o finální verzi dokumentu nebo aktivity.

Na panelu není více než 5 lidí – doporučený počet, např. investor, zastupitel, úředník apod. Moderátor jen předává slovo jednotlivým panelistům.

Součástí veřejného slyšení by měla být power pointová prezentace, ale není nezbytně nutná. Předpokládá se, že veřejnému slyšení předchází informování veřejnosti jinými formami – především prostřednictvím médií o obsahu a smyslu setkání.

Výhody

Jednoduchá a finančně ne příliš náročná forma zapojení veřejnosti

Nevýhody

Pouhé informování o problému, chybí zpětná vazba.

Doporučení

Doba trvání 90 min., z toho 30 min. na diskuzi.

Veřejné projednání

Náročnější forma zapojení veřejnosti – na „panelu“ jsou představitelé investora, úřadu, politici, kteří vysvětlují občanům problém, občané mohou otázkami aktivně vstupovat do procesu. Moderátor už je více v roli facilitátora, který je buď najatý veřejností – v případě, kdy veřejné projednání svolává veřejnost či nezisková organizace nebo autoritou.

Veřejné projednání ve smyslu chápání této publikace je svoláváno po určité části probíhajícího procesu – tedy analytické části zpracování dokumentu, návrhové části a předchází mu diskuze v pracovních skupinách, na internetu, k dispozici jsou materiály a předpokládá se účast zainteresované veřejnosti – tedy stejná či podobná informační úroveň zúčastněných.

Z veřejného projednání by měl být zpracováván záznam, předpokládají se připomínky zúčastněných a mělo by být vysvětleno, jak s nimi bude dále naloženo.

Typickým příkladem veřejného projednání je proces SEA – strategické posouzení dopadů určitého strategického dokumentu na životní prostředí.

Výhody

Jednoduchá a finančně ne příliš náročná forma zapojení veřejnosti, poměrně známá a mediálně zajímavá, je-li dobře vedeno i zpětná vazba od veřejnosti.

Nevýhody

Není-li dobře připraveno, může být manipulováno ze strany zúčastněných.

Doporučení:

Nezbytným předpokladem pro zdárný průběh je profesionální moderátor či facilitátor, který ovládá procesy vedení pracovních skupin..

Doba trvání 90 min., z toho až 40 min. pro diskuzi.

Kulatý stůl

Myšlenka Kulatého stolu, u kterého nejsou hrany a proto jsou si všichni rovni, pochází již z dob krále Artuše. Ale ani tehdy si nebyli všichni rovni – přece jen měl král Artuš větší slovo než jiní jeho rytíři. A stejně tak je to s dnešními kulatými stoly. Velmi záleží na tom, kdo je svolává, jaké autority jsou pozvány.

Přesto je to velmi interaktivní forma zapojení veřejnosti a řadíme ji do třetího až čtvrtého stupně participačního procesu, neboť očekává aktivní diskuzi a výstupy všech jeho účastníků. Kulatý stůl by měl nastavit parametry pro řešení problémů a ve většině případů není ojedinělý – velmi často se realizuje série kulatých stolů, v některých případech i s různými cílovými skupinami.

U kulatých stolů se uzavírají vzájemné dohody.

Počet osob na uzavřeném kulatém stole je max. 15 – při vyšším počtu se vytrácí interaktivita.

Je možné uskutečnit také veřejný kulatý stůl – veřejná diskuze osobností reprezentující různé názory – tento typ se příliš nepoužívá, neboť pro „naslouchače“ není zajímavý. Zároveň se na veřejném kulatém stole málokdy vyřeší problém či účastníci dojdou k nějaké dohodě.

Kulatý stůl už musí vést zkušený moderátor či facilitátor.

Výhody

Velká interaktivita, finančně nenáročná, ve většině případů dojde k nějaké dohodě /i to, že nedojde k dohodě, je dohoda/

Nevýhody

Náročná na organizaci /málokdy mají všichni, které byste na kulatém stole chtěli čas právě v den, kdy se vám to hodí.../.

Doporučení

Délka trvání: max. 120 min.

Proces vede zkušený moderátor.

Workshop

Pracovní setkání neboli workshop je metodou, která je zaměřena na zpracovávání připomínek, konkrétních námětů a vždy se v tomto případě musí dojít k rozhodnutí či návrhu dalšího postupu. V rámci workshopu se pak využívají další metody hledání vzájemného porozumění a přípravy na konsenzus jako např. brainstorming.

Výhody

Workshop je velmi účinný v případě, že již všechny předchozí kroky proběhly, účastníci se znají a vědí, co od sebe mohou očekávat, ve většině případů se dojde ke konkrétním závěrům a návrhům.

Nevýhody

Časově i organizačně poměrně náročné. Workshop musí vést zkušený facilitátor.

Doporučení

Délka trvání – dle potřeby a možností organizátorů – i celý den s pravidelnými pauzami.

Proces vedou zkušení facilitátoři.

Akční plánování

Akčnímu plánování bychom mohli věnovat celou jednu kapitolu, protože je nejen jednou z nejzajímavějších forem participace pro všechny zúčastněné, ale zároveň dává – díky minimalizaci formalit – velký prostor pro otevřené otázky, vyjasnění nejasného a často dochází ke konkrétním výstupům a výsledkům.

Plánovací víkend nebo den se používá v případech, kdy veřejná správa chce aktivní účast občanů na přípravě realizace. Většinou se jedná o plánování úprav veřejných prostor a předchází mu takřka všechny shora uvedené aktivity, doplněné dalšími – výtvarnou soutěží pro děti, stavění modelů apod. Plánovací den má svá jasně stanovená pravidla a jejich metodika je podrobně popsána v publikaci Akční plánování.

I u Akčního plánování se předpokládá – díky výše uvedenému – stejná či velmi podobná informační úroveň zúčastněných. Přesto jsou zopakovány základní informace, představení jednotliví účastníci z řad veřejné správy a moderátoři a facilitátoři.

Tento proces již v sobě zahrnuje jednotlivé metody – od brainstormingu, přes metodu N/3, případně konsenzus.

To klade velké nároky na samotnou organizaci Akčního plánování.

Podmínkou pro úspěšně realizované Akční plánování je zkušený facilitátor nebo facilitátoři, materiály pro účastníky, materiální zabezpečení – flipcharty, dataprojektor, občerstvení, zpětné vazby apod.

V současné době se tato forma velmi často využívá a je akceptována stále větším množstvím zástupců veřejné správy, neboť již má své konkrétní výstupy a příklady.

Výhody

Velmi aktivní účast občanů, přijetí „obecného souhlasu“, přijetí plánu za své.

Nevýhody

Časově náročná příprava, poměrně vysoké náklady

Doporučení

Délka trvání: 1 – 3 dny.

Vedou zkušení facilitátoři. Zajistit dostatek prostoru, případně doprovodné aktivity – hlídání dětí, občerstvení.

Konference

Jedno nebo vícedenní setkání, při kterém se sejdou techničtí experti a zástupci různých skupin za účelem prodiskutování nějakého předem daného tématu. Součástí konferencí jsou i prezentace. Konference nebo série konferencí může vést také k dohodě mezi technickými experty. Konference mají však většinou informativní charakter, nepředpokládá se zde interaktivní prvek. Je však možné po úvodní informativní části – nastavení na stejnou informační úroveň – rozdělit účastníky do pracovních skupin po 10 – 15 lidech. Pracovní skupiny se zabývají buď stejným tématem z různých pohledů – např. NNO, veřejná správa, školství, sociální oblast – a poté prezentují své závěry celému plénu. Nebo se zabývají různými tématy dle svého zaměření a rovněž prezentují závěry plénu. Hlavní facilitátor pak má za úkol vybrat společné závěry, tedy průřezové dle jednotlivých pracovních skupin a doplnit je o dílčí výstupy z pracovních skupin. Tímto způsobem vznikala řada dokumentů, např. Koncepce EVVO Moravskoslezského kraje.

Výhody

Dokáží vytvořit mezi vedoucími experty „pocit společné skupiny“ či konsenzus, který může sloužit jako nejobornější odhad při pokusu o vyřešení nejobtížnějších technických problémů.

Nevýhody

Velká časová a organizační náročnost na přípravu a samotnou realizaci /konference pro 100 účastníků předpokládá technický a organizační štáb o cca 6 a více lidech.

Vysoké náklady

Posezení u kávy – vhodné pro malé obce

Je to setkání malých skupin, které se většinou konají v soukromých domech. Důraz je kladen na neformálnost. Cílem je vytvořit pocit sousedské návštěvy, při které se diskutují místní veřejné problémy.

Typicky se jako součást snahy o neformálnost těchto setkání podává káva a sušenky.

Využívá se především ve venkovských oblastech.

Výhody

Příležitost pro užitečnou výměnu informací mezi veřejností a pracovníky veřejné správy v neformální atmosféře

Nevýhody

Malá skupina lidí

Nepřijatelné pro některé zástupce veřejné správy nebo manažery

Dialogy

Forma konference pro zlepšení komunikace mezi veřejnou správou a reprezentanty občanů a občanských skupin. Na vybrané téma se vybere skupina 20-24 lidí. Polovina účastníků z veřejné správy, polovina z občanů.

Veřejná správa je pozvána adresně, občané tak, aby reprezentovali názorové spektrum a byli schopni prezentovat jasně názory jeho skupiny.

Dialogy se konají v útulném prostředí v ústraní tak, aby nebyly rušeny vnějšími vlivy /kanceláře, mobily.../..

Dialog začíná oficiálním společenským setkáním, kde jsou účastníci vzájemně představeni. Pak následuje první pracovní setkání, kde má každý účastník 3-5 minut na to, aby vyjádřil svoje pocity a postoje k tématu daných dialogů.

Nezávislý moderátor setkání pomáhá skupině držet se daného tématu, ponouká k účasti v diskuzi, dává pozor na to, aby byl vyslechnut každý.

Výhody

Podporují otevřenou komunikaci mezi veřejnou správou lidry komunit

Podporují vytváření osobních vztahů

Pomáhají prolomit stereotypy a hraní zaužívaných rolí

Pomáhají definovat místa společného zájmu mezi veřejnou správou a občany

Nevýhody

Snižují uvědomění účastníků o druhých účastnících z pohledu protivníka.

Proces nominálních skupin – nominal group process

Proces nominálních skupin podporuje tvořivé ideje a informace, dává možnost dosažení konsenzu a eliminuje případné příklonění se k názoru někoho jiného.

Proces

Lidé píší své nápady na papír dříve, než o nich začnou diskutovat s jinými, přičemž přednesou ostatním své nápady.

Proces nominálních skupin tvoří jednoduché hierarchické pořadí idejí generovaných účastníky.

Doba trvání – 1,5 hodiny

1. Po úvodní prezentaci, která popíše proces, jsou účastníci rozděleni do menších skupin po 6-9.
2. Každá skupina dostane určeného vedoucího diskuze a zapisovatele. Ještě před setkáním si tyto lidé připraví minimálně 4 velké papíry a potřebné psací potřeby.
3. Vedoucí diskuze se představí a vyzve ostatní členy skupiny k témuž
4. Vedoucí diskuze uvede otázku, na kterou je nutné najít odpověď. Aby se docílilo odpovědi, musí být formulace otázky velmi přesná. Napíše se nahoru jednoho ze čtyř papírů
5. Generování nápadu: účastníkům se rozdají papíry a psací potřeby a jsou požádání, aby si zapsali všechny odpovědi na danou otázku, které je napadnou. Tyto poznámky jsou jen pro jejich vlastní potřebu a nebudou rozebírány.

6. Každý účastník je pak požádán, aby řekl jeden ze svých nápadů. Zapisovatel zapíše nápad na velký papír co nejpřesněji. Není dovolena žádná diskuze, ale účastníci mohou navrhnout zapisovateli vhodnější formulace zapisovaných nápadů. Vedoucí diskuze dává slovo dokola každému, vždy po jednom nápadu až do chvíle, kdy už skupina žádné nápady nemá. Komu už nápady došly, říká dále, ale není v dalším kole automaticky vynechán. Když všichni oznámí dále, proces končí. Účastníci nejsou vázáni na nápady, které si předtím napsali na papír, mohou přijít i s dalšími. Nakonec se udělá abecední označení vygenerovaných nápadů A- Z.
7. Diskuze: každá odpověď je pak diskutována. Začíná se odshora seznamu. Diskuze by se měla zaměřit na důkladné pochopení nápadu, určení jeho důležitosti a jeho slabých stránek. I když mohou lidé kritizovat, je důležité, aby jen stručně vyjádřili svůj názor a nepouštěli se do dlouhých hádek. Diskuze zabere kolem 40 minut.
8. Výběr nejpreferovanějších nápadů: každý účastník pak označí nápady, které považuje za nejlepší. Měl by být předem dán návod – např. vyberte nejlepších pět řešení. Vybraná řešení se zapisují na indexové karty, na každou kartu jedno.
9. Určení pořadí vybraných nápadů – účastníci potom seřadí své indexové karty podle osobních názorů
10. Určení skóre: vyvěsí se velký kus papíru, na kterém je uveden abecední seznam myšlenek – nápadů A-Z. účastníci pak oznamují body, které přidělili jednotlivým nápadům a body jsou připsány na seznam. Podle přiděleného počtu bodů se určí pořadí.
11. Diskuze o výsledcích: účastníci si možná budou přát diskutovat výsledky. Délka této diskuze se musí přizpůsobit zbylému času.
12. Připomínka o následné analýze – účastníkům by mělo být na závěr připomenuto, že organizátoři provedou důkladnou analýzu všech navržených řešení.

Výhody

Vygenerování velkého množství myšlenek nebo informací

Ukáže předběžný odhad jejich přijatelnosti pro veřejnost

Spolupráce lidí s odlišnými názory s minimálním neshodami

Nevýhody

Nedokáže zhodnotit nápady

Pozor na pocit – toto jsme vybrali, to se uskuteční

Samoánské kruhy

Technika, jejíž pomocí velké skupiny mohou dosáhnout takřka tak intenzivních interakcí, jaké je jinak možno dosáhnout jen v malých skupinách.

1. uprostřed místnosti, kde se setkání koná, se umístí vnitřní kruh z pěti – šesti stoliček
2. na úvod se může sedět jen na stoličkách vnějších kruhů, obklopujících vnitřní kruh
3. jakmile se dohodnou pravidla setkání každý, kdo chce na dané téma promluvit se musí přesunout na stoličku vnitřního kruhu. Hovořit mohou jen lidé sedící na stoličkách vnitřního kruhu

4. jsou li všechny stoličky vnitřního kruhu obsazené, osoba, která chce také promluvit, se postaví za některou z obsazených stoliček vnitřního kruhu. Většinou některá stolička ve vnitřním kruhu se brzy uvolní.
5. diskuze pokračuje, než se lidé z povídání unaví nebo když vyprší předem stanovený čas.

Jedna stolička ve vnitřním kruhu je trvale přidělena určenému moderátorovi. Ten se nezapojuje do obsahu diskuzí, ale pomáhá udržovat diskuzi v rámci zvoleného tématu, sumarizuje komentáře, ponouká diskutující, aby projevili své pocity.

Výhodou nestrukturalizovaného přístupu je to, že shromáždění kompletně řídí sami účastníci. Neměl by vzniknout pocit, že někdo z veřejné správy se snaží diskuzi jakkoli usměřňovat.

Zkušenosti ukázaly, že samoánské kruhy jsou účinnější, je-li téma diskuze kontroverzní a je o ni velký zájem.

Pracovní skupina

Běžný proces pracovních skupin, kdy je počet účastníků do 20-ti osob. Je znám cíl setkání, jsou stanoveny parametry setkání, pravidla diskuze. Je pořizován zápis z jednání a jsou používány klasické metody pro zjištění názorů a dohod na výstupech.

Výhody

Běžně používaný proces, známý takřka všem.

Dobré výstupy při dobrém vedení pracovních skupin.

Nevýhody

Manipulovatelné při špatném vedení.

Doporučení

Zkušený facilitátor.

Doba trvání cca 90 min.

Zápis