



Metodický pokyn pro strategické plánování a řízení rozvoje města Litoměřice

Verze listopad 2012

Zpracovatel: Ing. Milan Půček, PhD., MBA

1. ÚVOD	3
2. POUŽÍVANÉ POSTUPY A METODY	3
3. STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNU A JEHO VIZUALIZACE	3
4. VIZE MĚSTA LITOMĚŘICE	5
5. OBLASTI STRATEGICKÉHO PLÁNU	6
6. CÍLE	7
7. MĚŘÍTKA A METODIKA MĚŘENÍ	7
8. ROLE A ODPOVĚDNOSTI V RÁMCI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	9
9. ZPRACOVÁNÍ AKČNÍHO PLÁNU - ETAPY A HARMONOGRAM	10
10. VZTAH MEZI STRATEGICKÝM ŘÍZENÍM A KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍM	11
11. ZÁVĚR A PLATNOST	13
PŘÍLOHA Č. 1- ÚVOD KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ, TVORBA VIZE, CÍLŮ A UKAZATELŮ: PRINCIPY, METODY A POSTUPY	14
PŘÍLOHA Č. 2 - STATUT STRATEGICKÉHO TÝMU UDRŽITELNÉHO ROZVOJE - METODICKÝ POKYN	25

Dokument je určen:

Dokument je určen a je závazný pro všechny zaměstnance města Litoměřice a jeho organizací, kteří se podílejí na plnění cílů Strategického plánu rozvoje města Litoměřice nebo aktivit či projektů v navazujících Akčních plánech.

Dále je dokument určen pro zastupitele, radní, členy výborů, členy komisí a partnery města. Dokument také slouží občanům města, podnikatelům, zástupcům institucí, kteří se zajímají o rozvoj města Litoměřice. Dokument je ke stažení <http://strategickyplan.litomerice.cz>.

1. Úvod

Metodický pokyn pro strategické plánování a řízení rozvoje města Litoměřice (dále jen metodický pokyn) **popisuje metody, postupy a doporučení jak s aktualizovaným Strategickým plánem rozvoje města Litoměřice (dále také „SPRM“) pracovat a jak strategii města efektivně využívat jako nástroje pro řízení rozvoje města Litoměřice.**

Tento metodický pokyn byl zpracován v rámci aktualizace Strategického plánu rozvoje města Litoměřice (dále jen SPRM), která byl realizován v roce 2012 v rámci projektu „MARUEL - MÍSTNÍ AGENDA 21 A ROZVOJ UDRŽITELNÉ ENERGETIKY V LITOMĚŘICÍCH“.

Aktualizovaný strategický plán rozvoje města (dále také „SPRM“) vychází ze základních principů dlouhodobě udržitelného rozvoje a respektuje tak potřebu sladění sociální, ekonomické i environmentální (životní prostředí) oblasti rozvoje. SPRM dále vychází z mezinárodních programů rozvoje měst a regionů jako je místní Agenda 21 a Zdravé město pod patronací Světové zdravotní organizace a OSN.

Důležitým principem je také spolupráce s klíčovými aktéry při jeho vzniku, tedy nejen politiků a zaměstnanců městského úřadu a jeho příspěvkových organizací, ale také veřejnosti a zástupců různých zájmových organizací a neziskového sektoru. Tato spolupráce při zpracování aktualizace SPRM vyjadřuje společné úsilí o nalezení shody nad vizí, prioritními oblastmi rozvoje města a cíli. Strategický plán se tak opírá o komunitní základ a odpovídá principům moderního strategického řízení.

Výsledný dokument je základní strategickou koncepcí pro středně a dlouhodobý rozvoj města, alokaci investic, finanční plánování a využívání externích financí (projektů), každoročně městem rozpracovaný do dílčích jednoročních Akčních plánů SPRM. Naplňování strategického plánu bude městem monitorováno na základě klíčových indikátorů a pravidelně vyhodnocováno nově vzniklým Strategickým týmem udržitelného rozvoje formou hodnotících zpráv a předkládáno radě a zastupitelstvu města nejméně jednou ročně. Aktualizace SPRM bude i nadále prováděna nejméně jednou za 5 let.

2. Používané postupy a metody

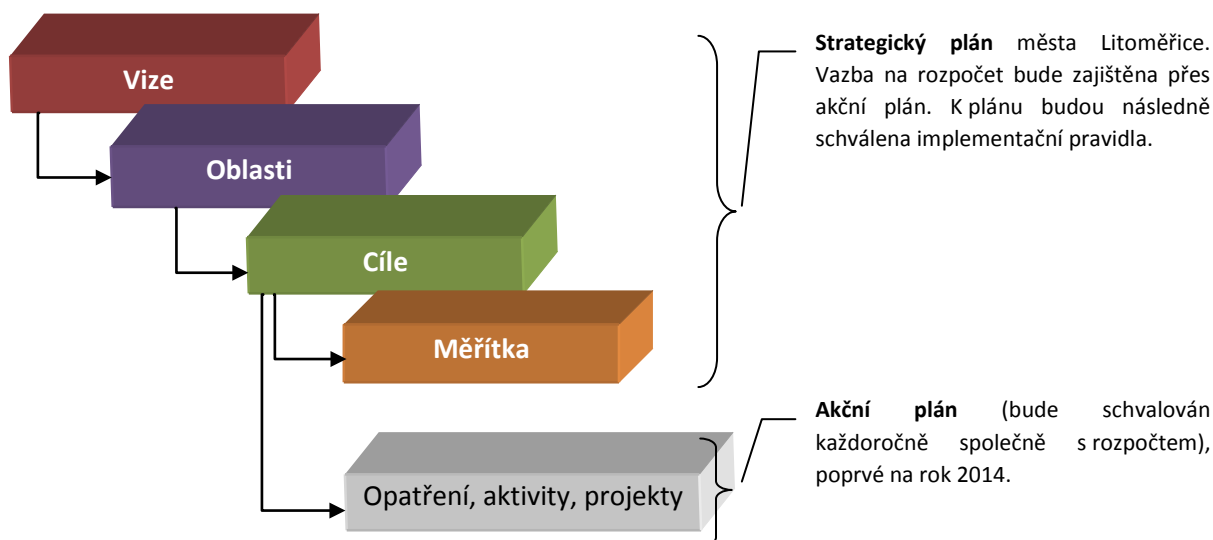
Základní metody, postupy, pojmy a principy jsou popsány v Příloze č. 1 „*Úvod ke strategickému řízení, tvorba vize, cílů a ukazatelů: Principy, metody a postupy*“ tohoto metodického pokynu, který je členěn následovně:

- **Obrázek 1: Principy efektivního strategického řízení** uznávané při strategickém řízení ve městě Litoměřice
- **Obrázek 2: Fáze strategického řízení ve veřejném sektoru** rozdělený do sedmi fází
- **Obrázek 3: Vývojový diagram řešení problémů při strategickém řízení**
- **Obrázek 4: Základní vztahy a vazby mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost**
- **Obrázek 5: Sdílené hodnoty jako součást systému řízení** (2 varianty zavedení vize do praxe)

3. Struktura strategického plánu a jeho vizualizace

3.1 Struktura plánu

Pro strategický plán rozvoje města Litoměřice byla zvolena tato struktura:



Součástí strategického plánu jsou pouze úrovně vize - cíle, které mají dlouhodobý charakter. Jednotlivé cíle jsou doplněny konkrétními měřítky - indikátory (viz kapitola 7) - které umožňují sledovat jejich plnění v průběhu času.

Konkrétní opatření, aktivity a projekty jsou potom řešeny formou **Akčních plánů** (viz kapitola 9), které budou sestavovány na základě aktuální finanční situace a potřeb města na každý rok v rámci procesu sestavování rozpočtu. Zaměření Akčního plánu (jeho faktický obsah) by měl být vždy v souladu s cíli a vizí SPRM.

3.2 Vizualizace plánu

Při komunikaci strategického plánu (dovnitř úřadu a organizací města) a ven (k občanům, podnikatelům, investorům, médiím atd.) je nezbytné najít co nejjednodušší vizuální formu. Ideální případ nastává, pokud se základní zobrazení vize, oblastí a cílů vejde na jeden list papíru (následující tabulka).

VIZE:				
LITOMĚŘICE 2030 - ENERGETICKY NEZÁVISLÉ MĚSTO S VYSOKOU KVALITOU ŽIVOTA A SLIBNOU BUDOUCNOSTÍ				
➤ Litoměřice - živé srdce Zahrady Čech a vstupní brána do Českého středohoří. ➤ Litoměřice - malebné a romantické královské město s mnoha světskými a církevními památkami, bohatou historií a kvalitními službami s výbornou dostupností do Prahy. ➤ Litoměřice - atraktivní město pro život všech generací, bydlení, práci i podnikání, město kultury, vzdělanosti, vědy a výzkumu, sportu, zdravého životního stylu a čistého životního prostředí. ➤ Litoměřice - město budoucnosti s energetickou nezávislostí a prosperitou pro další generace.				
ROZVOJOVÉ OBLASTI (5 oblastí):				
ROZVOJOVÁ OBLAST „A“ LITOMĚŘICE - ATRAKTIVNÍ, MALEBNÉ A PROSPERUJÍCÍ MĚSTO <i>(ekonomika, podnikání, cestovní ruch)</i>	ROZVOJOVÁ OBLAST „B“ LITOMĚŘICE - PŘÍJEMNÉ MĚSTO PRO ŽIVOT V SRDCI ZAHRADY ČECH <i>(životní prostředí, územní rozvoj, doprava a bydlení)</i>	ROZVOJOVÁ OBLAST „C“ LITOMĚŘICE - ZDRAVÉ MĚSTO, MĚSTO KULTURY, SPORTU A VZDĚLANOSTI <i>(sociální oblast, zdraví, společenský rozvoj, vzdělávání)</i>	ROZVOJOVÁ OBLAST „D“ LITOMĚŘICE - MĚSTO INOVACÍ: ENERGETICKY NEZÁVISLÉ A NÍZKOEMISNÍ MĚSTO <i>(energetika, klimatické změny)</i>	ROZVOJOVÁ OBLAST „E“ LITOMĚŘICE - ODPOVĚDNĚ, KVALITNĚ A EFEKTIVNĚ ŘÍZENÉ MĚSTO <i>(kvalitní úřad a organizace města)</i>
CÍLE (17 cílů):				
I. Zlepšit podmínky pro podnikání a zaměstnanost II. Zvýšit návštěvnost města mimo jiné prostřednictvím kvalitního marketingu III. Zajistit podmínky pro revitalizaci nevyužívaných ploch a objektů (brownfield)	I. Zajistit citlivý urbánní rozvoj a zkvalitňování obytného prostředí na sídlištích a v residenčních čtvrtích II. Zlepšit dopravní dostupnost, dopravní systém města a možnosti pro ekologickou dopravu Udržet či zlepšit kvalitu životního prostředí a zvýšit odpovědnost obyvatel k prostředí, kde žijí	I. Zlepšit podmínky pro kvalitní školství a vzdělávání II. Zlepšit podmínky pro sport a volnočasové aktivity III. Rozvíjet kulturu a komunitní (spolkový) život IV. Optimalizovat síť sociálních služeb a zajistit dostupnou a kvalitní zdravotní péči pro obyvatele V. Posílit prevenci kriminality	I. Zajistit úsporu energií, energetický management, snižování emisí a podporovat obnovitelné zdroje energií II. Zajistit realizaci geotermálního projektu a souvisejících aktivit	III. Zajistit zdravé financování a účelné hospodaření IV. Zajistit efektivní řízení města s využitím moderních forem řízení a IT technologií V. Zajistit prosazování zájmů města (lobbying) a podpořit spolupráci a partnerství VI. Rozvíjet komunikaci a práci s veřejností pomocí mezinárodních programů Zdravé město a místní Agendy 21

4. Vize města Litoměřice

V moderním strategickém řízení pohlížíme na vizi ze dvou hledisek:

1. **Vize je budoucí stav, kterého chceme realizací strategického řízení dosáhnout. Měla by vždy stavět na silných stránkách města. Samozřejmě musí být pravdivá, ambiciózní, ale přitom dosažitelná.**
2. **Vize jako nástroj marketingu. V posledních letech se vize vnímá také velmi výrazně marketingově. Měla by obsahovat „slogany“ či formulace, které se využívají pro propagaci města dovnitř (stávajícím občanům, podnikatelům) a ven (turistům, potenciálním investorům či obyvatelům).**

Vize města Litoměřice vychází z obou těchto přístupů. Bude formulována v krátkém plném provedení.

Krátká verze vize:

LITOMĚŘICE 2030 - ENERGETICKY NEZÁVISLÉ MĚSTO S VYSOKOU KVALITOU ŽIVOTA A SLIBNOU BUDOUCNOSTÍ

Plná verze vize:

Litoměřice - živé srdce Zahrady Čech a vstupní brána do Českého středohoří.
Litoměřice - malebné a romantické královské město s mnoha světskými a církevními památkami, bohatou historií a kvalitními službami s výbornou dostupností do Prahy.
Litoměřice - atraktivní město pro život všech generací, bydlení, práci i podnikání, město kultury, vzdělanosti, vědy a výzkumu, sportu, zdravého životního stylu a čistého životního prostředí.
Litoměřice - město budoucnosti s energetickou nezávislostí a prosperitou pro další generace.

5. Oblasti strategického plánu

Strategický plán rozvoje města Litoměřice je rozdělen do pěti oblastí. Každá oblast je označena tiskacím písmenem A až E. Oblasti jsou uvedeny v následující tabulce:

OBLASTI (5 oblastí):				
Vyvážený rozvoj ve 3 oblastech (pilíře udržitelného rozvoje):			Rozvojová oblast města Litoměřice	Zabezpečení rozvoje města
ekonomický	environmentální	sociálně-společenský		
A. LITOMĚŘICE - ATRAKTIVNÍ, MALEBNÉ A PROSPERUJÍCÍ MĚSTO (ekonomika, podnikání, cestovní ruch)	B. LITOMĚŘICE - PŘÍJEMNÉ MĚSTO PRO ŽIVOT V SRDCI ZAHRADY ČECH (životní prostředí, územní rozvoj, doprava a bydlení)	C. LITOMĚŘICE - ZDRAVÉ MĚSTO, MĚSTO KULTURY, SPORTU A VZDĚLANOSTI (sociální oblast, zdraví, společenský rozvoj, vzdělávání)	D. LITOMĚŘICE - MĚSTO INOVACÍ: ENERGETICKY NEZÁVISLÉ A NÍZKOEMISNÍ MĚSTO	E. LITOMĚŘICE - ODPOVĚDNÉ, KVALITNĚ A EFEKTIVNĚ ŘÍZENÉ MĚSTO (kvalitní úřad a organizace města)

Logika členění do oblastí je následující:

- Tři oblasti odpovídají jednotlivým pilířům udržitelného rozvoje. Město Litoměřice usiluje o vyvážený rozvoj v těchto třech oblastech.
- Čtvrtá oblast je specifická (rozvojová) pro město Litoměřice a může se v průběhu platnosti strategického plánu měnit dle potřeb města.

- Pátá oblast je zaměřena „dovnitř“ úřadu – jde o zabezpečení rozvoje pomocí města (úřadu a městem založených či zřízených organizací).

6. Cíle

Ke každé oblasti je přiřazeno několik cílů. Strategický plán rozvoje města Litoměřice má celkem 17 cílů. Cíle včetně popisu jsou uvedeny v kapitole 7.

Každý cíl:

- má své číslo, které se skládá z označení oblasti a pořadového čísla v rámci oblasti.
- ke každému cíli je uveden jeho stručný popis (charakteristika).
- každý cíl má určenu odpovědnost - politického garanta za naplňování cíle.

Příklad:

Číslo a název cíle: A1. Zlepšit podmínky pro podnikání a zaměstnanost

Politická odpovědnost: 1. místostarosta

Popis cíle: Ekonomický rozvoj patří k jednomu z důležitých aspektů města. Cílem města je být atraktivním sídlem pro podnikatele a investory. Cílem je zlepšit podmínky pro rozvoj malých a středních podniků a podmínky pro zaměstnanost, například vytipováním a vytvořením nabídky volných ploch a objektů určených pro rozvoj podnikání a služeb, prohloubením spolupráce mezi městem a podnikateli prostřednictvím metodické podpory a společné propagace. Město bude i nadále připravovat rozvojové projekty - investiční i neinvestiční - které přispějí k zatraktivnění města pro potenciální investory i drobné podnikatele a živnostníky a bude usilovat o udržení kvalifikované pracovní síly a zejména mladých lidí, jejichž příchod a setrvání jsou pro další ekonomický rozvoj města nezbytné.

7. Měřítko a metodika měření

Úvodní poznámky:

Ke každému cíli se za účelem hodnocení jeho dosažení (tedy jde o měření či monitorování) stanovuje nejméně jedno měřítko. Klíčová měřítko jsou také přiřazena kvizí města. Město neusiluje o komplexní měření všech aspektů souvisejících s naplněním cílů – vedlo by to k velkému počtu měřítek a tím k výraznému nárůstu administrativy s tímto spojené. Jsou také upřednostňována měřítko, u kterých jsou dostupná data, nebo je měření již v současnosti prováděno. Soubor měřítek schvaluje rada města, která také vyhodnocuje jejich plnění.

Počet měřítek:

- Vize – 2
- Prioritní oblast A: 10
- Prioritní oblast B: 11
- Prioritní oblast C: 19
- Prioritní oblast D: 6
- Prioritní oblast E: 15

Celkem – 63 měřítek.

Ke každému měřítku se zpracovává metodický list (karta) ve struktuře uvedené v tabulkách níže (příklad 1 a 2 - měřítka k vizi, měřítka k cílům).

Vysvětlivky metodickým listům:

- **Cílová hodnota / sledování trendu:** V rámci strategického plánu rozlišujeme 2 druhy měřítek:
 1. měřítka, u kterých je stanovena cílová hodnota (následně bude také stanovena pro jednotlivé roky). Cílová hodnota bude vyjádřena konkrétní hodnotou nebo například formulací udržet či zlepšit stav na úrovni roku 2012 atd.
 2. měřítka, u kterých cílová hodnota nebude stanovena – město bude pouze sledovat trend měřítka
- **Náročnost měření:** stanovuje se dle stupnice 1 – data jsou pro město dostupná, 2- data je nutné získat a zpracovat, 3 – vyžaduje externí zpracování (nárok na finance).
- **Útvar - správce měřítka:** navrhuje definici a metodiku výpočtu, po schválení dodává data.
- **Politický garant za naplňování měřítka:** politický dohled a odpovědnost za naplnění cíle / měřítka.

Příklad 1 (pro měřítka k vizi): Metodický list (karta) měřítka – vize 1

MĚŘÍTKO VIZE 1	Název		Počet obyvatel města
	Měrná jednotka		Počet (číslo)
	Cílová hodnota / sledování trendu		Udržet stav na úrovni roku 2012
	Náročnost měření		1
Návaznost na strategický plán			Vize
Odpovědnost	Politický garant za naplňování	vize	rada města
		měřítka	starosta
	Odbor - správce měřítka		...
Metodika měření	Popis měřítka		Indikátor počet obyvatel města je pro obec důležitý zejména z pohledu rozpočtového určení daní (závisí na počtu obyvatel), ale může také vyjadřovat celkovou spokojenost obyvatel s životem ve městě a okolí. Nastaveným trendem tohoto indikátoru je udržet stav na úrovni roku 2012.
	Měřítka ovlivňuje		Počet narozených dětí, počet zemřelých obyvatel, počet občanů, kteří se přihlásí k trvalému pobytu ve městě, počet obyvatel, kteří se odhlásí z trvalého pobytu; v širším ohledu také atraktivita města, dostupnost bydlení, dostupnost motivující práce.
	Metodika a výpočet		Počet obyvatel přihlášených k trvalému pobytu ve městě k danému okamžiku.
	Zdroj čerpání dat		Vlastní zdroje města
	Perioda vyhodnocování měřítka		Ročně

Příklad 2 (pro měřítka k cílům): Metodický list (karta) měřítka – A.11

MĚŘÍTKO A.11	Název		Počet malých a středních podniků / 1000 obyvatel
	Měrná jednotka		Počet (číslo)
	Cílová hodnota / sledování trendu		Udržet stávající stav (udržet stávající hodnotu nebo pozici v rámci kraje)
	Náročnost měření		..
Návaznost na strategický plán	Oblast A.		LITOMĚŘICE - ATRAKTIVNÍ, MALEBNÉ A PROSPERUJÍCÍ MĚSTO (ekonomika, podnikání, cestovní ruch)
	Cíl A.I		Zlepšit podmínky pro podnikání a zaměstnanost
Odpovědnost	Politický garant za naplňování	cíle	...
		měřítko	...
	Odbor - správce měřítka		...
Metodika měření	Popis měřítka		Indikátor zaznamenává vývoj počtu malých a středních podniků (dále „MSP“) působících ve městě. MSP jsou souhrnně charakterizovány jako podniky s počtem zaměstnaných osob menším než 250 osob. MSP jsou významným sektorem tržní ekonomiky. Jejich výhodou je zejména pružnost, rychlost odezvy a absorpce pracovní síly. Cílem je udržet stávající stav – tedy stávající hodnotu, nebo pozici v rámci kraje.
	Měřítko ovlivňuje		Volné plochy k pronájmu a zahájení činnosti, pobídky a pozitivní přístup města, příznivý legislativní rámec, existence dotačních titulů
	Metodika a výpočet		Počet malých a středních podniků registrovaných ve městě k počtu trvale bydlících obyvatel
	Zdroj čerpání dat		Vlastní zdroje města
	Perioda vyhodnocování měřítka		Ročně

8. Role a odpovědnosti v rámci strategického řízení

V rámci strategického řízení je nezbytné jasně definovat odpovědnosti. Odpovědnosti uvádí následující tabulka:

Role a odpovědnosti v rámci strategického řízení - návrh

Název činnosti	Aktér strategického řízení								
	Zastupitelstvo	Rada	Politický garant (starosta, místost.)	Tajemník	Odpovědný útvar (odbor atd.)	Samostatné oddělení projektu a strategií	Ekonomický odbor	Strategický tým udržitelného rozvoje	Partneři města a veřejnost
a) Schválení SPRM	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
b) Zpracování návrhu SPRM		Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.

c) Projednání s veřejností a partery			Odpov. Schval.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
d) Změny vize, cílů SPRM	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
e) Schválení měřítek a metodických listů	Inf.	Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
f) Předložení roční zprávy o plnění SPRM	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
g) Plnění cíle		Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.		Spol.
h) Plnění měřítka		Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.		Spol.
i) Zajištění souladu SPRM (jeho změn a Akčních plánů) s rozpočtem	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.		Spol.	Zprac.	Dop.	
j) Zajištění souladu SPRM (a jeho změn) a územního plánu	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Dop.	Spol.
k) Zajištění souladu SPRM s ostatními koncepčními dokumenty	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Dop.	Spol.
l) Zajištění provázanosti na komunitní plánování			Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
m) Odměňování plnění cílů a měřítek			Odpov.	Schval.	Spol.	Zprac.	Spol.		
n) Koordinace činností v rámci strategického řízení			Schval.	Spol.	Spol.	Zprac. Odpov.	Spol.	Spol.	Spol.
o) Hodnocení udržitelnosti (socioekonomického přínosu)			Schval.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Odpov.	
p) Zpracování Akčních plánů		Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
q) Schválení Akčních plánů	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Zkratky		Schval. – schvaluje Dop. – projednává a doporučuje ke schválení Odpov. – odpovědnost Zprac. – odpovědnost za zpracování Spol. – spolupracuje Inf. – je informován SPRM – Strategický plán rozvoje města Litoměřice							

9. Zpracování akčního plánu - etapy a harmonogram

Akční plán bude úzce provázán s rozpočtem. Bude zpracován dle struktury cílů Strategického plánu rozvoje města Litoměřice poprvé pro rok 2014 a bude schvalován současně s rozpočtem města. Postup zpracování akčního plánu a časový rámec je uveden v následující tabulce.

Zpracování akčního plánu – časový rámec - návrh

Název činnosti	měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizace aktivit akčního plánu (dále AP) daného roku													
Vyhodnocení AP a plnění cílů SPRM za předchozí rok													
Projednání vyhodnocení AP a plnění cílů SPRM ve Strategickém týmu udržitelného rozvoje													
Projednání vyhodnocení AP a plnění cílů SPRM v radě města													
Projednání vyhodnocení AP a plnění cílů SPRM v zastupitelstvu současně se závěrečným účtem													
Zpracování aktualizace AP na následující rok													
Projednání s veřejností, veřejná projednávání (např. 10 P)													
Projednání aktualizace AP ve Strategickém týmu udržitelného rozvoje													
Projednání aktualizace AP v radě města													
Schválení akčního plánu v zastupitelstvu současně s rozpočtem													

Postup hodnocení indikátorů SPRM je uveden v následující tabulce (plnění indikátorů je určeno radě města, ta rozhodne, zda bude zpráva o plnění indikátorů součástí zprávy o plnění cílů SPRM pro zastupitelstvo).

Hodnocení indikátorů SPRM – časový rámec - návrh

Název činnosti	měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plnění indikátorů SPRM daného roku													
Vyhodnocení plnění indikátorů SPRM za předchozí rok													
Projednání plnění indikátorů SPRM ve Strategickém týmu udržitelného rozvoje													
Projednání plnění indikátorů SPRM v radě města a dle pokynů rady zpracování plnění indikátorů do zprávy o plnění cílů SPRM pro zastupitelstvo.													

10. Vztah mezi strategickým řízením a komunitním plánováním

Strategické řízení a komunitní plánování jsou navazující a vzájemně se doplňující procesy. Zatímco strategické řízení využívá jako zdroj informací a dat expertní dokumenty, analýzy a další strategické plány či koncepce (typicky např. územní plán, energetická koncepce, dopravní plán apod.), **komunitní plánování je proces, jehož základem je názor veřejnosti, resp. aktivní participace občanů, zástupců neziskového a ziskového sektoru, zástupců dalších institucí a parterů města ad. na rozvoji města.** Zapojení těchto aktérů se děje zpravidla formou veřejných projednávání (např. Fórum Zdravého města - TOP10 problémů, tematické kulaté stoly) nebo šetřením spokojenosti (ankety na různá témata). Specifickým způsobem jsou v Litoměřicích zapojeny děti a mladá generace např. skrze Dětské zastupitelstvo.

Tyto akce slouží k zjišťování požadavků, potřeb, připomínek a preferencí veřejnosti a jsou důležitým zdrojem informací pro strategické řízení, zejména tvorbu Akčních plánů ke SPRM a jsou rovněž zpětnou vazbou pro radní a zastupitele. Zatímco strategické cíle a priority jsou zhmotněny ve strategickém plánu, informace a náměty od veřejnosti jsou pravidelně uváděny v komunitním Plánu zdraví a kvality života (PZKŽ).

Důležitý rozdíl v obou dokumentech tkví také v jejich zaměření, jak časovém, tak věcném. SPRM je dlouhodobým plánem s vizí vzdálenou např. 15 i více let a s prioritními cíli, které tuto vizi postupně naplňují. Zároveň je zaměřen pouze na prioritní oblasti a prioritní cíle, konkrétní opatření s vazbou na rozpočet města, resp. disponibilní finance jsou obsaženy v krátkodobých, zpravidla ročních Akčních plánech (viz kapitola 9). PZKŽ naopak obsahuje zpravidla jakékoliv náměty či opatření vzešlé ze strany aktivních občanů či organizací bez ohledu na to, zda jde o návrhy opatření svým charakterem dlouhodobá a investičně náročná (např. obchvat města) či krátkodobá a řádově levnější (např. nové lavičky v parku). PZKŽ je však důležitým doplňkem SPRM, neboť poskytuje místní, často specifické informace, které experti pracující se strategickými dokumenty nemají, ale jsou významné pro zlepšování kvality života ve městě.

Pro oba dokumenty by však mělo platit, že jsou každoročně vyhodnocovány a jejich naplňování prezentováno veřejnosti jako vizitka práce zastupitelstva a rady města.

Město Litoměřice, zapojené již od roku 2002 do sdružení Národní síť Zdravých měst a zavádějící principy Zdravého města pod patronací Světové zdravotní organizace (WHO Healthy City) a realizující mezinárodní program pro udržitelný rozvoj na místní úrovni místní Agenda 21, využívá pro komunitní i strategické plánování a řízení osvědčené postupy a metodiky, která toto sdružení pro své, a se svými, členy dlouhodobě vytváří s cílem zlepšit kvalitu řízení samospráv za aktivní účasti jejich obyvatel.

Vztah je také zobrazen na následujícím obrázku:



Pramen: NSZM ČR

11. Závěr a platnost

Tento Metodický pokyn byl schválen radou města dne XY a je platný od 1.1. 2013.

Příloha č. 1- Úvod ke strategickému řízení, tvorba vize, cílů a ukazatelů: Principy, metody a postupy

1. Úvod

Tento materiál byl zpracován v rámci aktualizace strategického plánu rozvoje města Litoměřice, která je realizována v rámci projektu „MARUEL - MÍSTNÍ AGENDA 21 A ROZVOJ UDRŽITELNÉ ENERGETIKY V LITOMĚŘICÍCH“. Materiál má sloužit klíčovým aktérům – mimo jiné členům Pracovních skupin prioritních rozvojových oblastí SPRM a Strategickému týmu udržitelného rozvoje. Úkolem Pracovních skupin je vyjádřit se k návrhu úprav vize a cílů strategického plánu.

Materiál obsahuje:

- Principy strategického řízení
- Popis fází strategického řízení (pro vyjasnění širších souvislostí).
- Popis běžné struktury strategického plánu.
- Účelnost a strategické řízení
- Problematiku tvorby návrhové části plánu (vize, cílů a ukazatelů).

2. Principy efektivního strategického řízení

Sestavit strategický plán pro město není v dnešní době zásadní problém – v soutěži se vybere odborná firma, která plán s větším či menším zapojením klíčových partnerů a veřejnosti dle pokynů představitelů města zpracuje. Pokud není strategický plán propojen s rozpočtem či rozpočtovým výhledem (nepropojení je hrubá chyba), je to relativně snadná záležitost. V těchto případech je obvykle cílem „sestavit strategický plán“ a schválit jej v zastupitelstvu. Skutečný cíl však je pomocí strategického plánu změnit situaci ve městě k lepšímu (např. zvyšovat kvalitu života, kvalitu a výkonnost poskytovaných veřejných služeb).

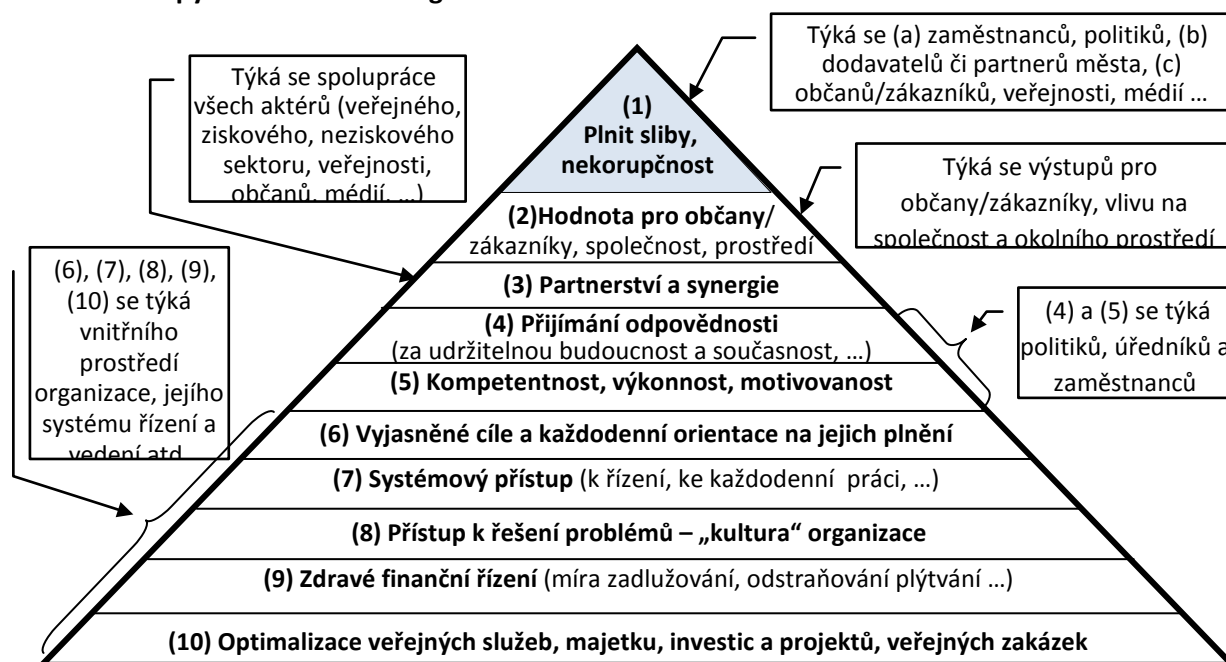
Strategické řízení bere strategický plán jako nástroj, ne jako cíl. Je založeno na uplatňování klíčových principů při řízení města. Uplatňovat principy znamená „změnit sám sebe“ ve smyslu těchto principů, změnit vnitřní kulturu (klima) úřadu a organizací města. Pro občany a rozvoj města je to velmi efektivní a přínosné. Pro vedení města a vedoucí zaměstnance je to nesnadné, často bolestivé a v některých městech (například i přes snahu vedení města) s ohledem na politickou situaci nerealizovatelné. Proto řada měst (ale také odborníků) raději usilují jen o strategické plánování než o komplexní přístup v podobě strategického řízení.

Uvedené principy vychází z moderního světového managementu (Drucker, Senge, Covey, Goldratt, Norton, Kaplan atd.), zásad udržitelného rozvoje, metod kvality a výkonnosti (CAF, MA 21, procesní přístup, BSC, ISO), principů konceptu New Public Management, Smart Administration a Good Governance.

Na následujícím obrázku je zobrazen přehled principů. V základně pyramidy je optimalizace veřejných služeb, účelné nakládání s majetkem, efektivní řízení investic a projektů včetně transparentních veřejných zakázek. Tedy to, co by mělo být automatické a úzce spojeno s účelným, efektivním a hospodárným výkonem činností ve veřejné správě. Naopak ve špičce pyramidy je integrita (charakter, svědomí), sdílené lidské hodnoty, nekorupční chování – pokud toto chybí, je obtížné dosahovat ve veřejném sektoru cíle s odpovídajícími náklady. Přičemž se integrita týká všech zúčastněných. Samozřejmě přednostně politiků a zaměstnanců veřejné správy, ale také jejich dodavatelů, partnerů.

Týká se ale také těch, kdo veřejné služby čerpají nebo vznášejí na ně (někdy s ohledem na možnosti veřejné správy nepřiměřené) požadavky.

Obr. 1 Principy efektivního strategického řízení



Pramen: autoři s využitím Ochrana-Půček 2012

3. Fáze strategického řízení

Proces strategického řízení lze rozdělit do sedmi dílčích fází¹ (viz následující popis a obrázek):

(1) Správná komunikace, sdílení strategie:

První fáze zahrnuje (a) **nastavení způsobu komunikace v rámci strategického řízení dovnitř** (k vedoucím a ostatním pracovníkům) i **ven** (s veřejností, občany, partnery, dotčenými stranami atd.), (b) **přiměřenou komunikaci dovnitř i ven organizace veřejného sektoru ve všech fázích řízení strategie**, (c) **nalezení konsenzu s klíčovými aktéry rozvoje**, (d) **sdílení vize a cílů**. Správná komunikace prostupuje všemi ostatními fázemi.

Význam komunikace s „klíčovými hráči“ lze popsat² takto: „Bez silného závazku vrcholového managementu k hodnotám a principům řízení zaměřeného na zájmové skupiny je šance na pohyb celé organizace vpřed mizivá.“ Osborne a Gaebler³ zdůrazňují význam konsenzu: „Ve veřejném sektoru je nutný další prvek: konsensus. Veřejný sektor má více zájmových skupin než podnik a většina z nich jsou voliči. Aby se cokoliv důležitého změnilo, je třeba souhlasu všech.“

Výstupem z první fáze je například komunikační plán nebo zásady komunikace při strategickém řízení. K výstupům mohou patřit také záznamy z kulatých stolů a veřejných projednávání a podobně.

¹ Čerpáno z připravované publikaci o strategickém řízení – lze si celý text vyžádat.

² Creelman, J., Harvey, D. (2004): Transforming public sector performance management. In: Vacek J. Výtah z knihy Transforming public sector performance management. Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita, Plzeň

³ Osborne, D., Gaebler, T. (1993): Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading Ma.

(2) Přijetí rozhodnutí o uplatnění strategického řízení a vytvoření podmínek pro jeho realizaci:

Druhá fáze zahrnuje (a) vypracování a schválení projektového záměru (někdy též nazýván „rodným listem“ projektu) na zavedení strategického řízení včetně rozsahu zavedení (rozhodnutí jaký druh dokumentu chceme vytvářet – dlouhodobý, střednědobý nebo krátkodobý, tematický strategický plán), kritérií úspěchu projektu, rozpočtu, termínů, jmenování manažera projektu a týmu, (b) vytvoření podmínek pro realizaci tohoto projektu.

Výstupem je schválení projektového rámce, vytvoření podmínek pro zavedení strategického řízení (jmenování projektového manažera a týmu, přidělení rozpočtu a dalších nutných zdrojů atd.).

(3) Provedení analýzy (analytická část plánu):

Zahrnuje (a) **shromáždění všech platných dokumentů strategické povahy** (například u obce nejen vlastních – jako jsou předchozí strategické plány, územní plán, různé dílčí koncepce či strategické projekty atd., ale také relevantních dokumentů mikroregionů, kraje, státu atd.) a jejich vyhodnocení, (b) **vyhledání a shromáždění dalších potřebných informací, znalostí a souvislostí**, (c) **nalezení omezení** (limitů území, zákonné požadavky, finanční možnosti atd.), (d) **provedení analýz** (např. SWOT analýza), hodnocení situace, nalezení příčin a důsledků problémů, stanovení trendů.

Výstupem je analytická část strategického plánu (u obcí je někdy v podobě profilu obce). Někdy bývá samostatně prezentována SWOT analýza.

(4) Plánování strategie – návrhové části plánu (vize, cílů, indikátorů, finančních a časových rámců, odpovědností):

Při strategickém plánování se velmi často stanovuje na základě provedených analýz:

1/ dlouhodobý plán (například na 10 let) od kterého se následně odvozují střednědobé nebo krátkodobé (často nazývané akční) plány a také tematické (konceptní) dokumenty. Návrhová část dlouhodobého plánu zahrnuje obvykle (a) vizi, (b) cíle a indikátory cílů, (c) finanční rámce, (d) časové rámce, (e) v některých případech také odpovědnosti.

2/ je-li to účelné tak také další strategické či konceptní dokumenty (někdy nazývané jako akční plány). V těchto dokumentech jsou podrobněji rozpracovány (a) cíle a indikátory (často doplněné o konkrétní projekty, aktivity, úkoly atd.), (b) rozpočet, (c) termíny, (d) odpovědnosti.

Výstupem je návrhová část strategického plánu (dlouhodobého, střednědobého, krátkodobého, tematického atd.). Analytická (viz předchozí fáze) a návrhová část dohromady tvoří dokument strategický plán.

(5) Uplatnění strategického přístupu (zavedení implementačních pravidel):

Pátá fáze je pro úspěšnost zavedení strategického řízení naprosto klíčová. Tato fáze zahrnuje (a) vytvoření implementačních pravidel pro naplnění vize a cílů plánu (včetně odpovědností, strategického controllingu a reportingu, metodik měření a kritérií úspěchu), (b) zavedení strategického přístupu do běžného chodu organizace (úprava směrnic, řádů, popisů práce, systému porad, odměňování atd.), (c) ukončení a vyhodnocení projektu na zavedení strategického řízení, (d) schválení plánu včetně implementačních pravidel.

Výstupem je schválený strategický plán včetně implementačních pravidel, upravené směrnice, řady atd., nastavený systém odměňování podporující plnění cílů.

(6) Realizace strategického plánu, jeho hodnocení:

Zatímco fáze jedna se týká správné komunikace a fáze 3 až 6 sestavení plánu včetně pravidel implementace, šestá fáze je fází realizační a hodnotící. Zahrnuje: (a) postup dle plánu, tedy naplňování cílů (aktivit, projektů, úkolů atd.), (b) postup dle implementačních pravidel (orientace každodenního chodu na plnění naplánovaných cílů), (c) pravidelné měření nebo monitoring stanovených indikátorů jednotlivých cílů, (d) celkové hodnocení úspěšnosti realizace plánů, (e) odměňování při plnění plánu

Výstupem jsou realizované projekty a aktivity, naplněné cíle (dosažení stanovených hodnot indikátorů), pravidelné zprávy o plnění plánu.

(7) Opatření a změny:

Sedmá fáze zahrnuje v případě potřeby: (a) stanovování a provádění potřebných opatření k naplnění plánů, (b) projednávání a schvalování úprav plánů a implementačních pravidel.

Výstupem jsou schválená opatření a změny, jejich realizace.

② Přijetí rozhodnutí a vytvoření podmínek pro jeho realizaci:
Schválení projektu na zavedení strategického řízení dle tohoto modelu (včetně rozsahu zavedení a kritérií úspěchu, rozpočtu, termínů, jmenování manažera projektu, týmu) a vytvoření podmínek.
Výstup: schválení strategického řízení

③ Provedení analýzy:
Shromáždění informací, nalezení omezení (limitů území, zákonné požadavky, finanční možnosti atd.), provedení analýz (např. SWOT), hodnocení situace, nalezení příčin a důsledků problémů, stanovení trendů.
Výstup: Analytická část strategického plánu (= profil)

④ Plánování strategie (vize, cílů, indikátorů, finančních a časových rámců):
pro dlouhodobý strategický plán
Na základě provedených analýz vytvoření a projednání dlouhodobého (např. na 10 let) plánu - vize, cílů a indikátorů, finančních a časových rámců.
Výstup: Návrhová část strategického plánu
nebo/a pro akční plány
Odpovídá-li to potřebám vytvoření (a) střednědobých nebo ročních plánů, (b) tematických (koncepčních) dokumentů obsahující cíle (případně konkrétní projekty či aktivity), indikátory, rozpočet, odpovědnosti a termíny
Výstup: Střednědobé či roční plány

⑤ Uplatnění strategického přístupu (zavedení implementačních pravidel):
- Vytvoření implementačních pravidel pro naplnění vize a cílů strategického plánu (včetně odpovědností, strategického controllingu a reportingu, metodik měření a kritérií úspěchu)
- Zavedení do běžného chodu organizace (úprava směrnic, řádů, popisů práce, systému porad, odměňování atd.)
- Ukončení a vyhodnocení projektu na zavedení strategického řízení

① Správná komunikace, sdílení strategie:
Přiměřená komunikace dovnitř i ven jednotlivých kroků řízení strategie, hledání konsenzu s klíčovými aktéry rozvoje, sdílení vize a cílů
Výstup: Např. komunikační plán

⑦ Opatření a změny:
- Dle potřeby provádět potřebná opatření k naplnění plánů
- Dle potřeby navrhopvat, projednávat a schvalovat úpravy plánů a implementačních pravidel.
Výstup: Schválené opatření a změny

⑥ Realizace strategického plánu, jeho hodnocení:
- Realizace cílů (aktivit, projektů, úkolů atd.) ze strategického a jeli vytvořen také akčního plánu
- Postup dle implementačních pravidel (orientace každodenního chodu na plnění cílů)
- Pravidelné měření nebo monitoring stanovených indikátorů jednotlivých cílů, celkové hodnocení úspěšnosti realizace plánů
- Odměňování při plnění plánu
Výstup: Realizované projekty

⑧ Vytvoření strategického plánu
- Vytvoření strategického plánu
- Projednání strategického plánu
- Schválení strategického plánu
Výstup: Strategický plán

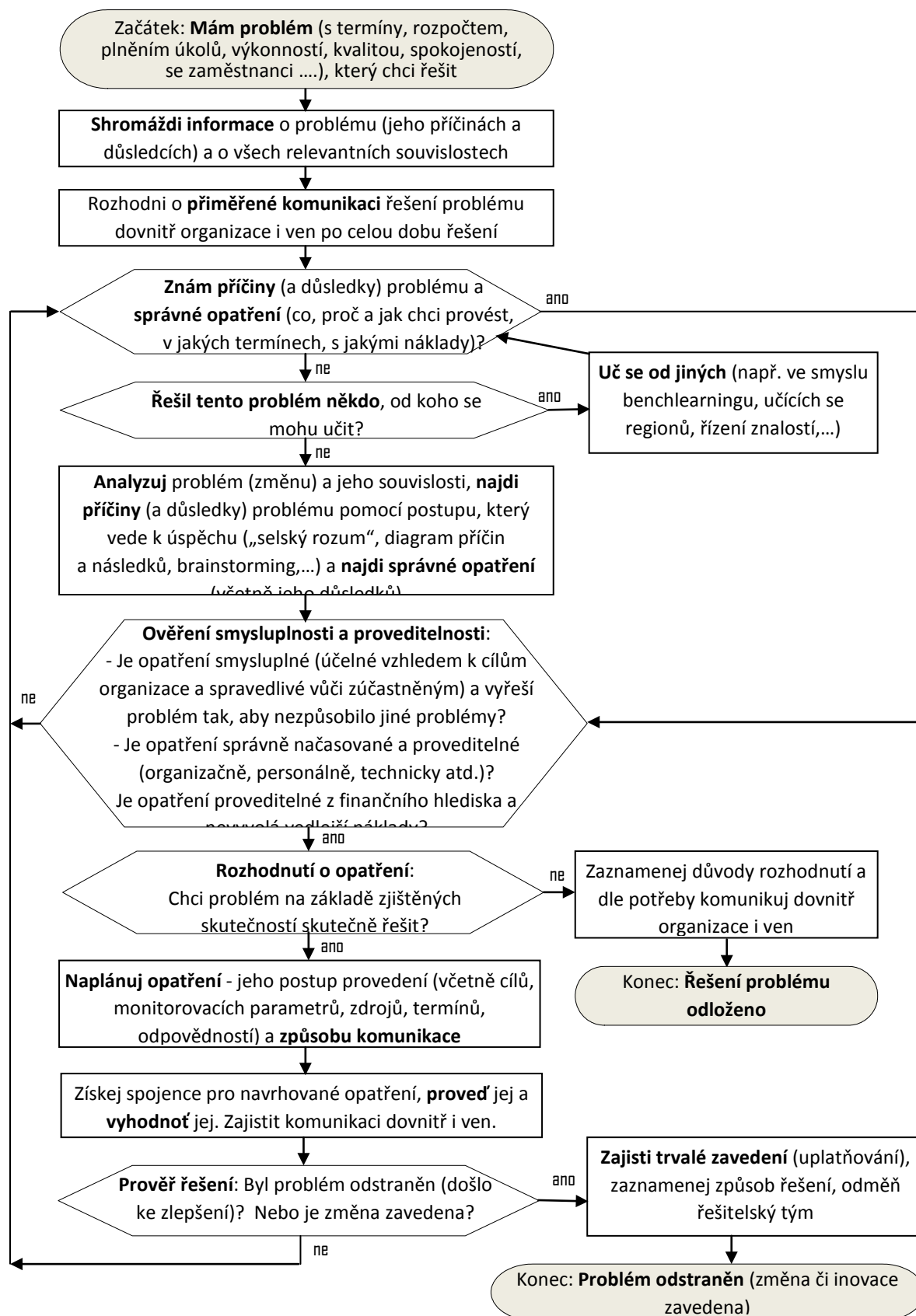
Pramen: Půček, Koppitz 2012

Pramen: Půček, Koppitz 2012

Poznámky:

Poznámky: ➡ směr postupu; ⬅ vazba správné komunikace na všechny fáze; dokument strategický plán

18

Obr. 3 Vývojový diagram řešení problémů při strategickém řízení

Pramen: Ochrana, Půček 2011

4. Běžná struktura strategického plánu

Strategický plán města by měl obsahovat kromě úvodu a závěru dvě klíčové části – analytickou část a návrhovou část (ta je předmětem úpravy a diskuse v rámci pracovních skupin). Obvyklá struktura plánu je v následující tabulce.

Tab. 1 Běžná struktura kvalitního strategického plánu města

Č.	Název	Popis
1	Úvod	Obsahuje proč, pro koho, jak a kým je plán zpracován, jak byl komunikován a schválen, jak navazuje na jiné dokumenty, jaký je jeho časový rámec. Jde o návod, jak s plánem pracovat.
2	Analytická část	Má dvě hlavní oblasti – profil města (údaje o městě, socioekonomické údaje, životní prostředí atd.) a SWOT analýza nebo jiný druh analýzy.
3	Návrhová a část (a pravidla pro zavedení)	Obsahuje: a) Vizi města b) Cíle obce a cílové hodnoty - indikátory (počet cílů a indikátorů má být přiměřený) c) Opatření, aktivity, plány nebo projekty včetně odpovědností – může být součástí akčních plánů navázaných na strategický plán d) Finanční rámec (provázání s rozpočtem – může být provedeno přes akční plány) e) Pravidla zavedení (implementační pravidla).
4	Závěr	Zhutněné informace o strategickém plánu, kde získat další informace a způsoby komunikace podnětů.

Pramen: Půček-Novosák 2012, upraveno

Návrhovou část pak můžeme zobrazit pomocí následujícího trojúhelníku. Víze je nejdůležitější, proto je nahoře. Z hlediska rozsahu je však největší oblast aktivit, akčních plánů, projektů, finančního rámce a pravidel implementace.

5. Vymezení pojmů „účelnost“, „efektivnost“ a „hospodárnost“ (3 E)

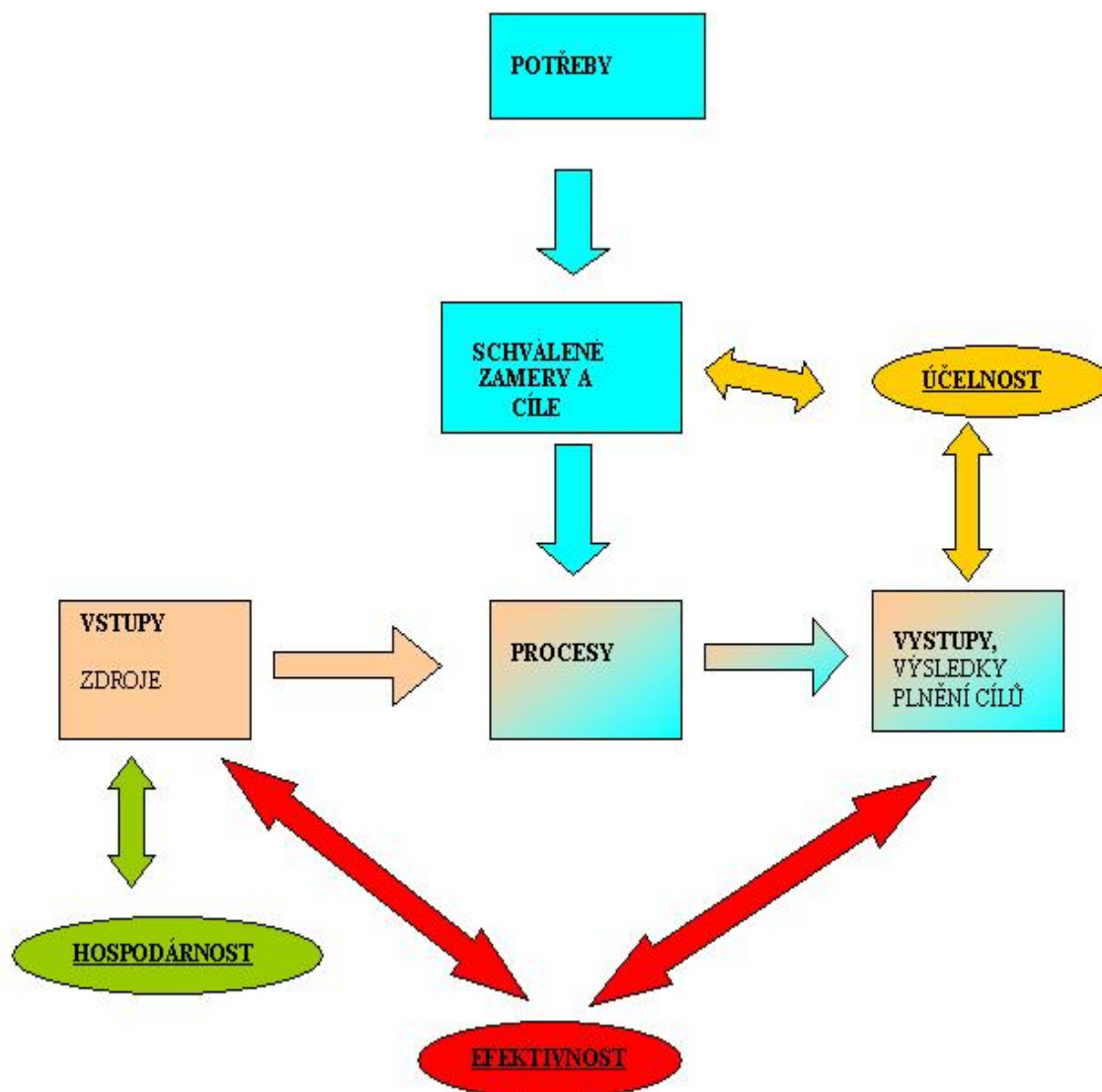
Pokud usilujeme o efektivní strategické řízení města, jsou veřejné služby, investice a ostatní veřejné výdaje (tedy jednotlivé cíle a aktivity zahrnuté do strategického plánu) posuzovány zejména z hlediska jejich účelnosti a následně z hlediska jejich efektivnosti a jejich hospodárnosti. Těmto třem kritériím říkáme „3 E“⁴.

Zákon o finanční kontrole ukládá, že ve veřejné správě musí orgány veřejné správy prověřovat „hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy“ (§ 4, odstavec 1, pís. d. zákona o finanční kontrole), přičemž prověřování 3 E je vedoucí orgánu veřejné správy povinen realizovat v rámci tzv. vnitřního kontrolního systému (§ 25, odstavec 1). Funkcí vnitřního kontrolního systému je (mimo jiné) vytvářet „podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy“. (§ 25, odstavec 1, písmeno a) zákona o finanční kontrole).

Základní vztahy mezi pojmy jsou zachyceny na následujícím obrázku. Vymezení pojmů účelnost, efektivnost a hospodárnosti ve smyslu zákona o finanční kontrole, respektive dle běžné praxe při jeho uplatňování v organizacích veřejné správy uvádí následující tabulka. Zahrnuje také problémy s uplatňováním zjištěné v praxi.

⁴ dle anglických slov Efficiency, Effectiveness, Economy

Obr. 4 Základní vztahy a vazba mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost



Pramen: MF-CHJ (2004)

Tab. 2 Účelnost, efektivnost, hospodárnost – základ pro řízení měst

Pojem	Vysvětlení pojmu / komentář - problémy při uplatňování v praxi
Účelnost Vychází z § 2, pís. o zákona o finanční kontrole	Účelností se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Komentáře a problémy: Kritérium účelnosti je ve vztahu ke kritériu hospodárnosti a efektivnosti nejvyšším druhem kritéria. V zahraniční literatuře se obvykle pracuje s účinností, česká legislativa však zavedla pojem „účelnost“. Kritérium účelnosti prověřuje ekonomickou racionalitu použitých zdrojů. Historie veřejné správy v ČR zná řadu případů, kdy bylo použito kritérium hospodárnosti (např. při výběru nabídek ve veřejné soutěži za použití jediného základního hodnotícího kritéria „nejnižší nabídkové ceny“), či kritérium nákladové efektivnosti, avšak daný výběr nebyl v souladu s účelností (s ekonomickou racionalitou vynaložených veřejných výdajů). Účelnost se vztahuje k určitému konečnému (cílovému) stavu. Proto je ukazatelem splnění účelnosti například procentní naplnění stanovených cílů. Podstata prověřování účelnosti spočívá v porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky. Velmi se tak blíží principům řízení podle cílů. Přesto však není kritérium účelnosti ve většině organizací v ČR uplatňováno, respektive je řešeno jen formálně.
Efektivnost Vychází z § 2, pís. n zákona o finanční kontrole	Efektivností se rozumí takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Komentáře a problémy: Uvedené vymezení efektivnosti odpovídá produktivitě vynaložených výdajů. Nejvyšší produktivitu má ta produkční jednotka veřejné správy, která z daného fixního rozpočtu dosáhne nejvíce jednotek výstupu při požadované kvalitě. Druhou formou sledování efektivnosti je nákladová efektivnost. Jí rozumíme náklady na danou naturální jednotku výstupu (např. náklady na jednoho obsluženého občana, náklady na jeden metr čtvereční vyčištěné plochy). Z porovnávaných produkčních jednotek je nejlepší ta, která dosahuje nejnižších nákladů na naturální jednotku výstupu (za podmínky zachování dané kvality). Náklady na jednotku výstupu jsou minimalizačním kritériem, tak ta produkční jednotka, která dosahuje nejnižších nákladů na naturální jednotku výstupu, pracuje nejefektivněji.
Hospodárnost Vychází z § 2 pís. m zákona o finanční kontrole	Hospodárností se rozumí takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů. Komentáře a problémy: Podmínkou minimalizace použitých zdrojů je, že cíle a úkoly jsou splněny za předpokladu dodržení odpovídající kvality. Ukazatelem hospodárnosti je minimalizace nákladů na vstupech za předpokladu splnění stanoveného cíle. Při sledování kritéria hospodárnosti si klademe následující otázky: Získáváme potřebné vstupy za „nejlepší možné (čili nejnižší) ceny?“ Zaručuje „nejlepší možná cena“ stanovenou (požadovanou) kvalitu výstupu?

Pramen: Ochrana-Půček 2012

6. Tvorba vize, cílů, ukazatelů

Ti, kteří se na zpracování návrhové části plánu podílejí:

- by měli mít přístup ke všem informacím (a) o omezeních a limitech (z územního plánu obce či zásad územního rozvoje kraje, legislativní, finanční atd.), (b) o silných a slabých stránkách, příležitostech a rizicích, (c) o informacích vztahujících se přímo k městu / obci jako veřejnoprávní korporaci - rozsahu poskytovaných veřejných služeb, struktuře majetku a založených či zřízených organizacích, o významných závazcích, o rozpočtových možnostech, schválených záměrech a platných strategických či koncepčních dokumentech, (d) ostatní významné informace plynoucí z analýz. Návrhová část má tak vycházet z provedených analýz.
- by měli být vyškoleni z hlediska strategického řízení.

- musí znát jaké je zadání – tedy jaký typ plánu se zpracovává a jaké se očekávají výsledky (cíle projektu aktualizace plánu, termíny, odpovědnosti atd.) a jakou mají roli v rámci procesu tvorby plánu (např. veřejnost či zástupci různých organizací se podílí zejména připomínkováním či návrhem aktivit).

Musí být také vyjasněno, zda stávající rozsah poskytovaných veřejných služeb (v oblasti školství, sociálních služeb, kultury, dopravy, úřad atd.) je již optimalizován a má se brát jako neměnný („status quo“) nebo je možné v rámci plánování strategie navrhnout opatření. Všichni si uvědomují, že například snahy o optimalizace základních či mateřských škol je velmi bolestivý proces. Stávající rozsah městem / obcí poskytovaných služeb je však přímo spojen s určitou výší provozního rozpočtu města, lze také odhadnout předpokládané investiční potřeby. Po odečtení těchto položek v rámci rozpočtového výhledu města / obce tak zůstane nevelká část prostředků na rozvoj. Tato částka musí být při zpracování návrhové části strategického plánu (akčního plánu) známa. Významně tím limituje cíle a opatření. Jsou města / obce, které návrhovou část zpracovávají bez finančních omezení – vyhnou se tak v rámci strategického plánu obtížné diskusi. To je však nesprávné. Plán se tak stává zásobníkem „toho, co by se mohlo dělat“. Jen málo to však vyjadřuje o tom, co skutečně bude financováno. Plán by vždy měl být propojen s finančními možnostmi. Metodicky přijatelnou alternativou je v rámci dlouhodobého plánu stanovit reálné alespoň finanční rámce. Konkrétní rozhodnutí, které aktivity a projekty budou podpořeny (a jsou jasně spojeny s financováním) pak zůstává na střednědobých (např. na délku volebního období) nebo akčních plánech (např. schvalovány každoročně na následujících pět let společně s rozpočtem a rozpočtovým výhledem). Pevná vazba na financování je pak až v těchto kratších dokumentech.

Řízení by tak mělo respektovat linii: sdílené hodnoty + poslání → vize → strategie a koncepce → každodenního fungování (viz obrázek níže)

Obr. 5 Sdílené hodnoty jako součást systému řízení (2 varianty zavedení vize do praxe)



Pramen: Ochrana-Půček 2012

Poslání je stanoveno u města zákonem o obcích. Jiné zobrazení uvádí následující obrázek.

Příklady problémů a chyb ve čtvrté fázi

Tab. 3 Příklady problémů a chyb ve fázi plánování strategie

Oblasti	Příklady problémů a chyb při strategickém řízení
Čtvrtá fáze	- Neznalost metod práce s veřejností – zapojení veřejnosti a klíčových aktérů není přiměřené významu dokumentu - Vedení města se aktivně neúčastní zpracování návrhové části plánu nebo není určen

	odpovědný politik - Nezapojení zaměstnanců do tvorby návrhové části - Neproběhlo sladění s územním plánem a dalšími koncepčními dokumenty - Struktura strategického plánu je příliš složitá, není pro veřejnost srozumitelná - Nechuť propojit strategický plán s finančními možnostmi - Rozpočtování a strategické plánování jsou chápány jako dva naprosto oddělené procesy. - Neposuzuje se účelnost zařazených aktivit - Strategický plán nijak neřeší rozsah poskytovaných služeb – zabývá se jen rozvojem, tedy převážně investicemi - Vedení, veřejnost, zastupitelé a další zapojení do procesu plánování nebyli dostatečně proškoleni - Nepracuje se s analýzami nebo je zapojené osoby nemají k dispozici - Nejsou zřejmé limity z územního plánu, legislativní, finanční a další omezení - Veřejnost je vyzvána, ať navrhuje cokoli, jako by žádná omezení neexistovala - Neochota provést socioekonomické hodnocení aktivit či projektů; případně naopak představa, že když se provede, zastupitelé se tím musí řídit (je to jedna z informací, na základě které se rozhodují) - Domněnka, že sestavením plánu „vše končí“ (čili, že se do praxe zavede sám)
--	---

Pramen: Půček 2012

7. Vymezení dalších vybraných pojmů

Strategické plánování rozvoje území je stejně jako územní plánování jedním ze strategických nástrojů pro správu a rozvoj daného území (státu, kraje, obce).

Strategické plánování je proces, ve kterém:

- 1) se hodnotí současná situace území a možné vývojové trendy,
- 2) stanoví se cíle a indikátory rozvoje území,
- 3) vypracovává se strategie či plány k dosažení těchto cílů a indikátorů včetně finančních rámců,
- 4) stanovují se postupy pro monitorování výsledků (evaluace) a přijímání opatření.

Územní plánování je stejně jako strategické plánování jedním ze strategických nástrojů pro správu a rozvoj daného území (státu, kraje, obce).

Územní plánování je proces, jehož hlavním cílem (dle zákona o územním plánování a stavebním řádu č.183/2006 Sb.) je vytvářet předpoklady (1) pro udržitelný rozvoj území a (2) pro výstavbu.

K prosazování cílů a úkolů územního plánování jsou určeny nástroje územního plánování, tedy zejména (a) územně plánovací podklady (územně analytické podklady, územní studie), (b) politika územního rozvoje, (c) územně plánovací dokumentace (zásady územního rozvoje kraje, územní plán obce, regulační plán), (d) územní rozhodnutí.

Rozvoj území (respektující zásady udržitelného rozvoje) usiluje o vyvážený vztah podmínek (1) pro příznivé životní prostředí, (2) pro hospodářský rozvoj a (3) pro soudržnost společenství obyvatel území.

Správa území je soubor činností a aktivit vykonávané v daném území státem, krajem či městy v přenesené i samostatné působnosti dle platné legislativy. Při správě mají být respektovány principy dobrého vládnutí (good governance) nebo „chytré“ veřejné správy (smart administration).

Příloha č. 2 - Statut strategického týmu udržitelného rozvoje - metodický pokyn

Obsah přílohy:

1. Úvod statutu
2. Složení Strategického týmu:
3. Činnosti a role Strategického týmu
4. Pravidla pro svolávání a jednání Strategického týmu
5. Závěr a platnost

1. Úvod statutu

Statut Strategického týmu pro udržitelný rozvoj města Litoměřice (dále jen strategický tým) obsahuje složení a činnosti strategického týmu.

Strategický tým je oficiálním poradním orgánem rady města Litoměřice složený ze zástupců místních a národních expertů k tématům udržitelného rozvoje v návaznosti na mezinárodní Aalborgské závazky: Správa věcí veřejných a územní rozvoj, Kvalitní životní prostředí, Udržitelná spotřeba a výroba, Doprava a mobilita, Zdraví a bezpečnost obyvatel, Místní ekonomika a podnikání, Vzdělávání a výchova, Kultura a místní tradice, Komunitní život, Globální odpovědnost, Spokojenost obyvatel s kvalitou života v místě a s procesem MA 21.

2. Složení Strategického týmu

Strategický tým je složen z místních a národních expertů. Složení je uvedeno v následující tabulce:

složení	Pozice / jméno
předseda	starosta města
místopředseda	1. místostarosta
tajemník	vedoucí Samostatné oddělení projektů a strategií
<u>Stálí členové:</u> - předseda PS - garant PS <u>Přizvaní</u> - místní experti & národní experti (dle potřeby či tématu)	A. LITOMĚŘICE - ATRAKTIVNÍ, MALEBNÉ A PROSPERUJÍCÍ MĚSTO (ekonomika, podnikání, cestovní ruch) B. LITOMĚŘICE - PŘÍJEMNÉ garant + předseda PS B. MĚSTO PRO ŽIVOT V SRDCI ZAHRADY ČECH (životní prostředí, územní rozvoj, doprava a bydlení) garant + předseda PS C. LITOMĚŘICE - ZDRAVÉ MĚSTO, MĚSTO KULTURY, SPORTU A VZDĚLANOSTI (sociální oblast, zdraví, společenský rozvoj, vzdělávání) garant + předseda PS D. LITOMĚŘICE - MĚSTO INOVACÍ: ENERGETICKY NEZÁVISLÉ A NÍZKOEMISNÍ MĚSTO garant + předseda PS E. LITOMĚŘICE - ODPOVĚDNĚ, KVALITNĚ A EFEKTIVNĚ ŘÍZENÉ MĚSTO (kvalitní úřad a organizace města) garant + předseda PS

3. Činnosti a role Strategického týmu

Dlouhodobým cílem práce této skupiny bude zajištění koordinace strategického řízení v rámci města Litoměřice v souladu s principy udržitelného rozvoje, což představuje zejména formulace doporučení v těchto oblastech:

- Aktualizace strategického plánu rozvoje města, monitoring, vyhodnocování jeho naplňování, tvorba akčních plánů apod.
- Připomínkování koncepčních a strategických dokumentů.
- Spolupráce při sestavování rozpočtu města – provázanost na strategický či akční plán.
- Vyjadřování k zásadním projektům a dalším investičním akcím – posuzování socioekonomického přínosu z hlediska udržitelného rozvoje.
- Pravidelné vyhodnocování postupu k UR ze strany odborníků.

Vymezení rolí a odpovědností v rámci strategického řízení uvádí následující tabulka:

Aktér strategického řízení Název činnosti	Zastupitelstvo	Rada	Politický garant (starosta, místost.)	Tajemník	Odpovědný útvar (odbor atd.)	Samostatné oddělení projektu a strategií	Ekonomický odbor	<u>Strategický tým</u> <u>udržitelného rozvoje</u>	Partneři města a veřejnost
Schválení SPRM	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Zpracování návrhu SPRM		Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Projednání s veřejností a partery			Odpov. Schval.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Změny vize, cílů SPRM	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Schválení měřítek a metodických listů	Inf.	Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Předložení roční zprávy o plnění SPRM	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Plnění cíle		Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.		Spol.
Plnění měřítka		Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.		Spol.
Zajištění souladu SPRM (jeho změn a Akčních plánů) s rozpočtem	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.		Spol.	Zprac.	Dop.	
Zajištění souladu SPRM (a jeho změn) a územního plánu	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Dop.	Spol.
Zajištění souladu SPRM s ostatními koncepčními dokumenty	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Dop.	Spol.
Zajištění provázanosti na komunitní plánování			Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Odměňování plnění cílů a měřítek			Odpov.	Schval.	Spol.	Zprac.	Spol.		
Koordinace činností v rámci strategického řízení			Schval.	Spol.	Spol.	Zprac. Odpov.	Spol.	Spol.	Spol.
Hodnocení udržitelnosti (socioekonomického přínosu)			Schval.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Odpov.	
Zpracování Akčních plánů		Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Schválení Akčních plánů	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Zkratky:		Schval. – schvaluje, Dop. – projednává a doporučuje ke schválení, Odpov. – odpovědnost, Zprac. – odpovědnost za zpracování, Spol. – spolupracuje, Inf. – je informován, SPRM – Strategický plán rozvoje města Litoměřice							

4. Pravidla pro svolávání a jednání Strategického týmu

Jednání Strategického týmu se konají dle potřeby, obvykle 2 krát za rok. Jednání svolává předseda nebo v jeho nepřítomnosti místopředseda. Pozvánka se zasílá obvykle e-mailem a umožňují-li to okolnosti alespoň 7 dnů předem.

Strategický tým je usnášeníschopný, pokud je přítomna nejméně polovina členů. Do přítomných členů je možné započítat na základě rozhodnutí předsedy ty členy, kteří k projednávaným bodům zaslali předem své písemné stanovisko.

Člen Strategického týmu může za sebe poslat zástupce jen se souhlasem předsedy.

Doporučení v rámci Strategického týmu se přijímají konsenzem, není-li konsenzus možný, pak hlasováním. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy.

V případě nutnosti (rozhoduje předseda) je možné formulovat doporučení elektronickou cestou (per rolám). V dokumentu, který je takto členům Strategickému týmu zaslán, to musí být výslovně uvedeno.

Organizační zabezpečení, přípravu nebo koordinaci zpracování podkladů pro jednání zabezpečuje tajemník Strategického týmu. Tajemník také zpracuje zápis z jednání, který schvaluje předseda.

5. Závěr a platnost

Statut (metodický pokyn) byl schválen radou dne a je platný od 1.1. 2013