

ANALYTICKÁ ČÁST STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

[Strategické analýzy a indikátory]

obecná doporučení
pro územní samosprávné celky



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky

Zpráva vznikla v rámci projektu NSZM ČR
„ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE A REGIONY – síť pro rozvoj,
komunikaci a spolupráci v územní veřejné správě“.

| Předmluva

*Předkládaná obecná doporučení pro analytickou část strategického plánování – strategické analýzy a indikátory – jsou využitelná pro všechna města a obce, které připravují strategické plány i tematické koncepce. Důraz je kladen na indikátory jejichž data jsou otevřeně dostupná a/nebo s nimi municipality již aktivně pracují. V tomto **doporučení a přílohách** (dostupné online [ZDE](#)) shrnujeme informace prakticky využitelné pro strategickou práci ve městech, jak ve fázi analýz pro zpracování strategických dokumentů, tak při sledování úspěšnosti jejich implementace.*

Cílem doporučení je pomoci obcím vyhnout se duplicitnímu reportingu pro různé strategické materiály a zejména nevhodnému zacházení s veřejnými zdroji, kdy často dochází k opakovaným úhradám analýz pro rozdílné koncepční materiály, které však mohou obsahovat velmi podobné informace.

*Zpracovatelem je **Národní síť Zdravých měst ČR** ve spolupráci s **Centrem pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy** na základě detailních analytických prací a zkušeností z aktivního zapojení měst. Je jedním z výstupů projektu „ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE A REGIONY – síť pro rozvoj, komunikaci a spolupráci v územní veřejné správě“, podpořeného z Operačního programu Zaměstnanost, výzvy č. 25.*

Vysvětlení pojmů a procesů

Předpokladem kvalitního rozvoje měst je znát odůvodněné **strategické CÍLE** a umět jich dosahovat v souladu s principy dlouhodobé kvality života, zdraví a udržitelného rozvoje. Cíle, které město stanovuje ve svých koncepčních a strategických dokumentech, jsou formulovány na základě výsledků **STRATEGICKÉ ANALÝZY** (viz dále).

Pro kvalitní analýzu potřebujeme relevantní informace – **INDIKÁTORY** a jejich **DATA** popisující stav a trendy rozvoje města. Je možné, že město sleduje vlastní indikátory. Mnoho indikátorů však obsahují též expertní metodiky, databáze národních institucí a již zpracované analytické části dokumentů měst. O těchto inspirativních zdrojích indikátorů v různých tématech rozvoje informujeme v rámci souhrnné zprávy (viz dále).

Lze doporučit, aby analytické indikátory byly opakovaně využívány pro různé strategie, event. koncepce, což může výrazně zefektivnit a zlevnit analytickou fázi přípravy dokumentů. Dále je možné využívat vhodné indikátory jako ukazatele úspěšnosti při vyhodnocování úspěšnosti implementace strategií.

V neposlední řadě, protože mluvíme o územní veřejné správě, je možné indikátory též vnímat jako důkazy o efektivním využívání veřejných zdrojů.

Strategická analýza

Kvalitní Strategický plán rozvoje města (dále Strategie) je postaven na **strategické analýze**. Analýza je založena zejména na těchto typech informačních vstupů – tzv. *klíčových faktorech*, kterými jsou: místní prostředí, místní klienti a vnější prostředí.

Místní prostředí – stav a trendy v území dle témat udržitelného rozvoje (popis sociálního, environmentálního a ekonomického pilíře); strategická analýza se v tomto faktoru opírá zejména o expertní **analytické indikátory** a metodické postupy (např. analýza podnikatelského prostředí). Důležitým zdrojem informací je také benchmark, který umožňuje porovnat stav územní města např. s jinými městy či územími obcí s rozšířenou působností (ORP) v Česku. Analýza bere v úvahu reálné možnosti městského úřadu i města jako veřejnoprávní instituce.

Místní klienti – využití participace široké veřejnosti (obyvatelé města) i cílových skupin (podnikatelé, NNO, generační skupiny ap.) pro zjišťování námětů a požadavky zainteresovaných stran a klientů veřejné správy. Jde zejména o zjištění názorů klientů na vytváření podmínek pro dlouhodobou kvalitu života v místě, kde lidé žijí. Vhodným informačním zdrojem jsou podněty z *veřejných setkání* (např. veřejná i školní fóra Zdravých měst - „10P“), dále ankety, průzkumy, pocitové mapy apod.

Vnější prostředí – makrookolí, které město nemá možnost přímo ovlivnit, ale mělo by na ně reagovat (společenský, politický, ekonomický i technologický rámec). Jedná se zejména o tzv. *megatrendy* – jako jsou klimatická změna, stárnutí populace aj. Mezi tyto vlivy patří také požadavky státu a dalších institucí na územní veřejnou správu.

Uvedené faktory jsou nezbytné pro kvalifikovanou interpretaci aktuální situace města i správního regionu. optimální technikou pro interpretaci je *týmová práce strategického týmu města*, případně dalších odborníků a stakeholderů, zapojených do jedné či více pracovních skupin. Pro interpretaci indikátorů a dalších vstupů při strategické analýze lze využít několik metod pro práci odborného týmu, z nichž nejznámější je *SWOT analýza* – identifikace slabých a silných stránek, vnějších rizik a příležitostí. Na základě strategické analýzy je možné týmově tvořit strukturu a obsah strategie, např. *metodou logického rámce*. Pro přehlednost uvádíme ještě vysvětlení pojmů analytické **indikátory** a strategické **ukazatele**:

- *Analytické indikátory* jsou podle terminologie v Databázi strategií MMR zdrojem informací o stavu a trendech vývoje území. Sada analytických indikátorů má umožnit sledovat komplexní udržitelný rozvoj území. Data jsou získávána většinou z národních statistických zdrojů nebo jiných oficiálních přehledů. Z analytických indikátorů je vybírána Sada strategických indikátorů jako podklad pro analýzu.
- *Strategické ukazatele* jsou schvalovány společně s připravenou Strategií. Vypovídají o úspěšnosti realizace strategie města. Jsou stanovené individuálně podle rozhodnutí samosprávy, např. z vlastního sledování dat v úřadu. Nejčastěji jsou vázány k cílům strategického dokumentu a/nebo vzniká souhrnná sada hodnotících ukazatelů pro celý dokument. V některých případech může být vhodný analytický indikátor určen současně jako strategický ukazatel, což zjednodušuje sledování dat pro ukazatel.

■ Doporučení pro práci s indikátory a ukazateli

Obecně je městům doporučeno vytvořit pro interní strategickou práci svoji **stabilní dlouhodobou sadu analytických indikátorů i ukazatelů** pro analýzy a vyhodnocování postupu k udržitelnému rozvoji. Sada by měla být k online dispozici všem odborům úřadu a rozšířena i pro zpracování dílčích koncepcí. Sdílení indikátorů napříč úřadem je důležité, aby nedocházelo k neefektivnímu opakovanému zjišťování stejných či podobných indikátorů.

Jedním ze záměrů našeho projektu proto bylo připravit inspirativní paletu možností, kde **města mohou čerpat informace při vytváření vlastních indikátorových sad**. Doporučujeme věnovat pozornost jednotlivým zdrojům indikátorů před zahájením analytické práce i při úvaze o vhodné sadě indikátorů pro město (*viz dále*).

- Je důležité, že mnoho využitelných indikátorů obsahují již zpracované analytické části dokumentů měst. K těmto indikátorům jsme provedli orientační průzkum v rámci projektu, a jejich souhrn je k dispozici v *příloze 1*.
- Pro výběr vhodné sady indikátorů (dle cílů strategie či koncepce města) je možné v *příloze 2* nalézt rozsáhlé sady dostupných indikátorů z národních informačních zdrojů.
- Zajímavé indikátory obsahují také expertní metodiky, které hodnotí různé jevy v území. Metodiky a jejich indikátory jsme uspořádali dle témat ve speciálním informačním systému *MOZAIKA*. (*příloha 3*)
- Dále se města mohou inspirovat expertními indikátory v rámci Auditů udržitelného rozvoje (UR) citovanými v *příloze 4*.
- Jak informujeme v *příloze 5*, celou řadu využitelných dat povinně reportují jednotlivé odbory městského úřadu vůči státu, resp. pro ministerstva a další národní instituce.

..

■ Analytické indikátory dle zdrojů dat

Všechny dále uvedené sady indikátorů jsou uspořádány dle **11 tematických kategorií / témat udržitelného rozvoje**:

1. **Správa věcí veřejných a územní rozvoj**
2. **Životní prostředí**
3. **Udržitelná spotřeba a výroba**
4. **Doprava a mobilita**
5. **Zdraví obyvatel**
6. **Ekonomika, podnikání a cestovní ruch**
7. **Vzdělávání a výchova**
8. **Kultura a volný čas**
9. **Sociální prostředí**
10. **Globální odpovědnost**
11. **Venkov, krajina a zemědělství**

Daný územně samosprávný celek může využít či inspirovat se danou sadou **dle témat připravované koncepce či strategického materiálu / analýzy** (např. pro oblast životního prostředí využít témata 2, 3, 11 apod).

- Analytické indikátory ze strategických dokumentů měst
/ příloha 1 /

V příloze uvádíme výsledný přehled indikátorů z rozsáhlého průzkumu **analytických dokumentů 12 měst** střední velikosti v České republice. Důvodem této aktivity bylo často se opakující „nakupování“ indikátorů, které již mají města v jiných dokumentech. Uspořádali jsme výsledný seznam několika stovek indikátorů dle témat udržitelného rozvoje (tj. pro využití v praxi v jednotlivých odborech úřadu).



Analytické

- Online indikátory pro území měst z národních institucí
/ příloha 2 /

Záměrem aktivity bylo prozkoumat možnosti získávání dat pro vybrané indikátory aktuálně k dispozici z veřejných databází národních institucí: **Český statistický úřad (ČSÚ)**, **Ústav zdravotnických informací a statistiky (ÚZIS)**, **Ministerstvo financí – Státní pokladna** a **CzechInvest**. Indikátory lze sestavit základ sady analytických indikátorů pro města, případně některé využít i jako strategické ukazatele. Příloha obsahuje Orientační indikátory, kterých je ve výsledku několik set.



Online

- Indikátory obsažené v expertních metodikách
/ příloha 3 /

Expertní metodiky obsahují velké množství relevantních indikátorů, které vznikly prací odborných týmů univerzit a dalších pracovišť, většinou v rámci výzkumných a jiných projektů (např. TAČR). Indikátory jsou využitelné pro konkrétní témata, kterými se zabývají strategie i koncepce měst. (zdroj: *webový portál Mozaika*)



Metodiky

- Indikátory Auditů udržitelného rozvoje
/ příloha 4 /

Úplný přehled indikátorů využívaných v Auditech UR pro města je uveden v příloze. V případě, že město již zpracovalo některé z 11 témat v Auditech, je efektivní tyto informace použít pro strategickou analýzu. Zejména v případě, že město vlastní Audity nezpracovávalo, je výhodné nahlédnout do online přehledu *Porovnání Auditů UR*. Jsou zde k dispozici indikátory pokročilých měst podle témat. Uvedený informační zdroj může být přínosným podkladem při výběru sady indikátorů pro strategickou analýzu, případně pro hledání inspirativních postupů z jiných měst (zdroj: *Ministerstvo životního prostředí, 2019*).



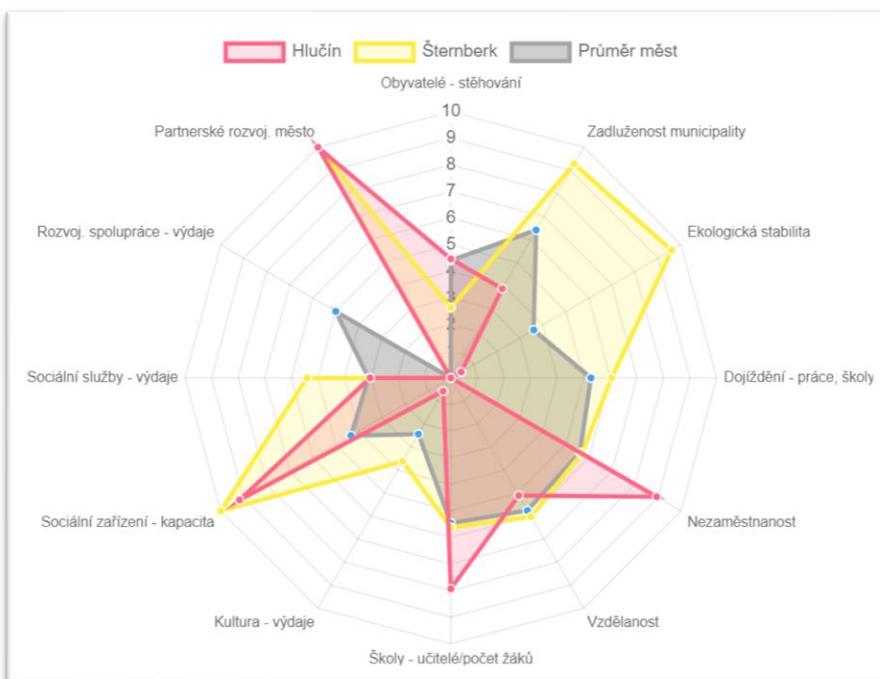
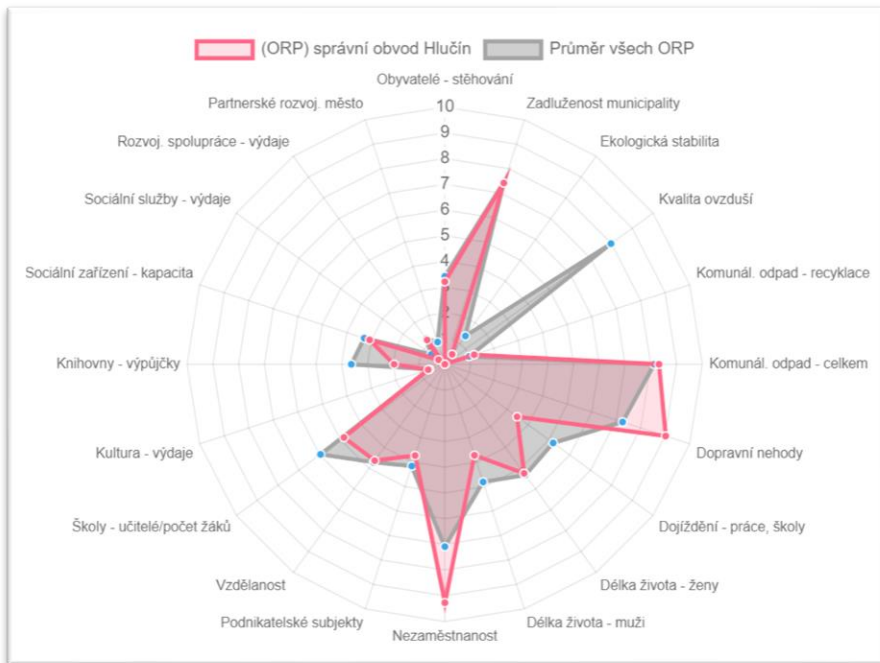
Audit UR

- Indikátory reportované městským úřadem pro stát
/ příloha 5 /

Odbory každého městského úřadu povinně reportují řadu statistických informací pro stát, resp. ministerstva a další národní instituce. V rámci městského úřadu však většinou neexistuje jednotná evidence reportovaných informací, už z toho důvodu, že stát vyžaduje reporting v mnoha navzájem nepropojených infosystémech. Některé informace jsou reportovány i duplicitně. Pro město je tedy výhodné využít informace vlastního úřadu pro strategickou analýzu a další monitoring vybraných indikátorů. V příloze je uveden orientační přehled toho, co jednotlivé odbory městského úřadu reportují pro ministerstva (zdroj: *Ministerstvo vnitra, 2016*).

■ Benchmark území

Pro vybrané expertní indikátory, které reprezentují témata udržitelného rozvoje a jevy související s dlouhodobou kvalitou života, je možné využívat benchmark (porovnání) mezi městy / ORP v Česku, viz *ilustrativní ukázky níže¹* – čím větší plocha grafu, tím lépe pro udržitelný rozvoj. Porovnávané indikátory mohou být využity pro identifikaci silných a slabých stránek města, a jsou využitelné i pro vyhodnocování strategie rozvoje.



¹ Benchmark není výstupem projektu, je zpracováván a hrazen z vlastních zdrojů NSZM ČR jako samostatný nástroj.

| Přílohy

- Příloha 1: Analytické indikátory ze strategických dokumentů měst (počet stran 159) – online [ZDE](#)
- Příloha 2: Online indikátory pro území měst z národních institucí (počet stran 24) - online [ZDE](#)
- Příloha 3: Indikátory obsažené v expertních metodikách (počet stran 530) - online [ZDE](#)
- Příloha 4: Indikátory Auditů udržitelného rozvoje (počet stran 11) - online [ZDE](#)
- Příloha 5: Indikátory reportované městy pro stát (počet stran 7) - online [ZDE](#)