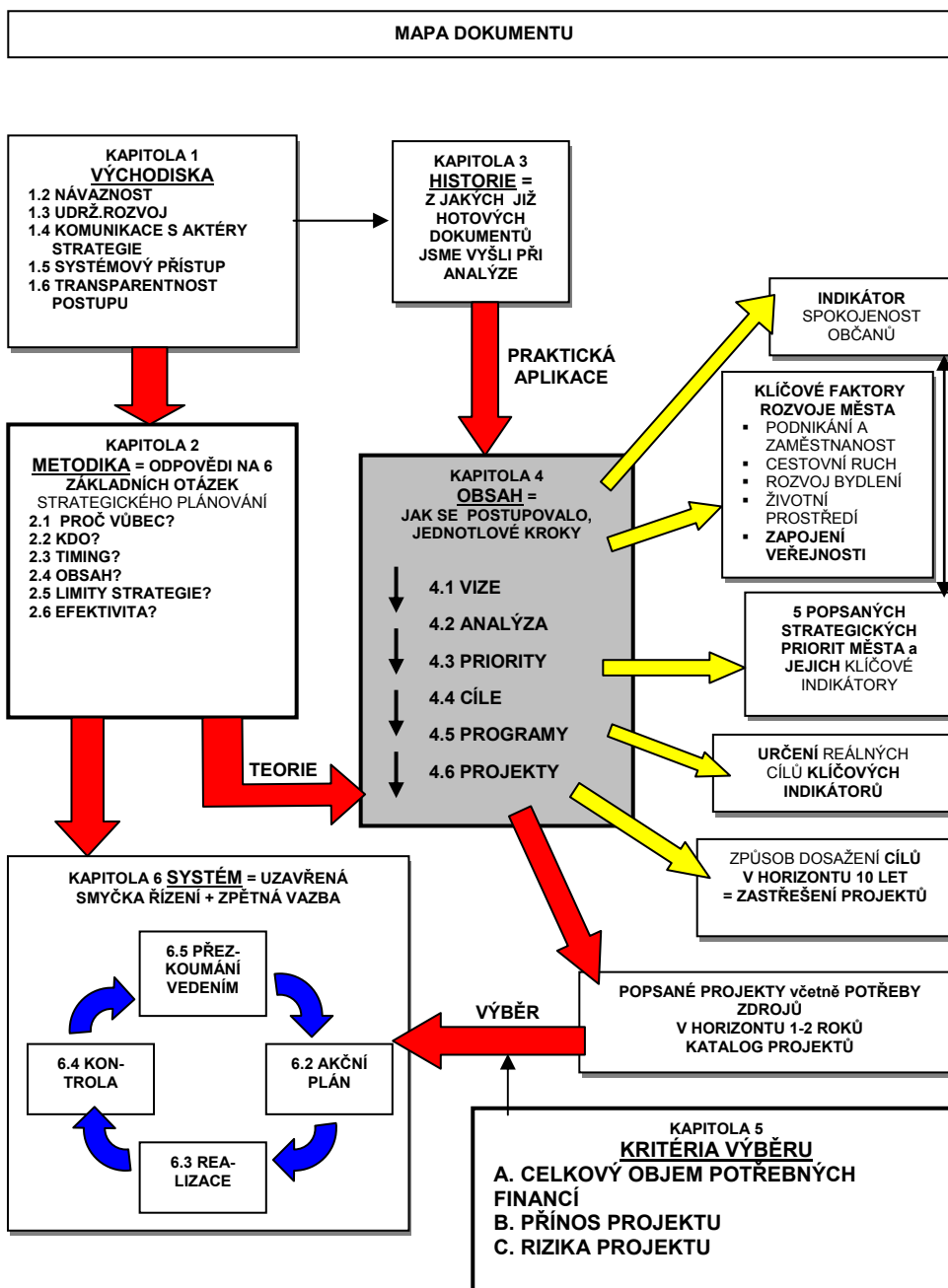




Strategie udržitelného rozvoje města Hodonín do roku 2015 a Systém strategického plánování

- základní vrcholový dokument -

prosinec 2006



Tento dokument vytvořil AD VISION, s.r.o. na základě smlouvy o zpracování Strategie udržitelného rozvoje města Hodonín do roku 2015 a Systém strategického plánování



Obsah:

1.	Základní východiska dokumentu.....	4
1.1.	Obsah smlouvy.....	4
1.2.	Návaznost na stávající strategické materiály	4
1.3.	Respektování principů udržitelného rozvoje.....	5
1.4.	Komunikace s aktéry strategie	5
1.5.	Systémový přístup ke strategii.....	5
1.6.	Transparentnost postupu.....	6
2.	Metodika strategického plánování	6
2.1.	Proč vůbec strategii dělat?	6
2.2.	Kdo má strategii dělat?.....	7
2.3.	Na jak dlouho? Jaký je časový horizont strategie rozvoje?	8
2.4.	Metodický postup strategického plánování.....	9
2.5.	Limity strategického plánu	10
2.6.	Vlastnosti efektivní strategie.....	10
3.	Historie vytváření strategie ve městě Hodonín	11
4.	Obsah strategického dokumentu	12
4.1.	Vize města Hodonín	12
4.2.	Vstupní analýza stavu	13
4.3.	Strategické priority.....	16
4.4.	Reálné cíle, cílové hodnoty	18
4.5.	Programy rozvoje města.....	22
4.6.	Reálné projekty	23
5.	Kritéria výběru projektů.....	24
5.1.	Stanovení kritérií.....	24
5.2.	Váhy kritérií	25
6.	Systém strategického plánování	25
6.1.	Aktéři systému:.....	26
6.2.	Plánování	27
6.3.	Realizace.....	27
6.4.	Kontrola	28
6.5.	Přezkoumání systému	28
7.	Seznam příloh.....	29



1. Základní východiska dokumentu

Při zpracování dokumentu byla respektována následující základní východiska:

1.1. Obsah smlouvy

V květnu 2005 byla podepsána mezi městem Hodonín a společností AD VISION, s.r.o. Smlouva o poskytnutí konzultačních a poradenských služeb pro implementaci Strategii udržitelného rozvoje města Hodonína do roku 2015 a Systém strategického plánování. Dokument ve smyslu smlouvy obsahuje následující oblasti:

- Metodický postup strategického plánování odpovídá etapě 0 smlouvy – zpracován v kapitole 2
- Postup vytváření strategie ve městě Hodonín včetně posouzení kvality dokumentů – odpovídá etapě 1 smlouvy - zpracován v kapitole 3
- Vlastní obsah strategického rozvoje včetně zpracování programů a rozpracování projektů – odpovídá etapám 2-5 smlouvy - zpracováno v kapitole 4.
- Kritéria výběru projektů jako podklad pro rozhodovací proces managementu města jsou zpracovány v kapitole 5
- Popis systému strategického plánování = postupy, jak dlouhodobě „udržet“ strategické plánování - zpracováno v kapitole 6.

1.2. Návaznost na stávající strategické materiály

Při zpracování tohoto dokumentu se vycházelo ze současných strategických materiálů města, výčet nejdůležitějších je uveden v kapitole 3. Lze konstatovat, že většina materiálů je zpracována kvalitně, některé již prokázaly svou praktickou životaschopnost (např. Plán zdraví a kvality života).

Cílem tohoto dokumentu je mezi jiným **sladit existující materiály do jednoho integrovaného dokumentu** a strukturovat jej tak, aby představoval srozumitelný a **koncepční podklad pro rozhodovací proces** spojený s dlouhodobým zvyšováním kvality života města.

Dokument respektuje východiska popsaná ve strategických materiálech na úrovni České republiky a Jihomoravského kraje, zejména:

- Strategie udržitelného rozvoje České republiky (časový horizont 2014, v některých oblastech 2030)
- Národní rozvojový plán (časový horizont 2007-2013)
- Národní strategický referenční rámec (časový horizont 2007-2013)
- Strategie regionálního rozvoje v gesci MMR (časový horizont 2007-2013)
- Strategie rozvoje Jihomoravského kraje, návrh (časový horizont do roku 2016)
- Plán rozvoje Jihomoravského kraje do roku 2009



1.3. Respektování principů udržitelného rozvoje

Dokument respektuje principy udržitelného rozvoje a tedy potřebu vybalancovat v praxi ekonomické, environmentální a sociální hlediska.

Co vlastně znamená pojem udržitelný rozvoj a jaké jsou důvody pro to, aby dokument popisoval strategii udržitelného rozvoje, nikoli pouze strategii rozvoje města?

Z definice udržitelného rozvoje (viz kap. 2.5.) vyplývá potřeba hledat a nacházet rovnováhu mezi jednotlivými pilíři udržitelnosti v zájmu zachování rovných šancí i pro budoucí generace. Tento dokument po dohodě s reprezentací města má střednědobý horizont (důvody viz kap. 2.3.), tvoří ale i systémový základ pro dlouhodobé uvažování o budoucnosti města. **Udržitelnost tedy představuje základní podmínku pro kvalitu dokumentu.**

Jak se udržitelnost rozvoje města v dokumentu konkrétně projevuje? V tomto dokumentu existují přímé vazby na udržitelnost zejména v kapitolách:

- 2.5 Limity strategického plánu – popisuje limity vycházející z definice udržitelného rozvoje
- 4.1 Vize města – popisuje vazbu vize na pilíře udržitelného rozvoje
- 4.5 Programy rozvoje – popisuje vztah klíčových indikátorů Programů a indikátorů udržitelného rozvoje
- 5.1 Stanovení kritérií pro výběr projektů – kritéria respektují přístupy k udržitelnému rozvoji

1.4. Komunikace s aktéry strategie

Během zpracovávání dokumentu probíhaly konzultace s odbornými garanty rozvoje města, se zpracovateli dílčích materiálů i s politiky města. Byl odsouhlasen postup zpracování dokumentu i jeho harmonogram. Tento harmonogram nebyl dodržen vzhledem k potřebě upřesnit rozsah zpracování Programů (viz kapitola 4.5).

Přesto vzniká „**živý**“ dokument, jehož aktuálnost nekončí jeho jednorázovým schválením ale který by měl být průběžně aktualizován a splňovat tak v reálném čase důvody (viz kapitola 2.1), proč byl vytvořen. Předpokladem pro to je budoucí aktivní zapojení aktérů systému strategického řízení, kteří jsou popsáni v kapitole 6.1. Dalšími účastníky budou členové jednotlivých projektových týmů.

Adresátem strategie je vždy občan města a jeho spokojenost považujeme za vrcholový indikátor naplňování sdílené vize rozvoje města (viz kapitola 4.1). Je tedy nezbytné, **aby dokument měl i odpovídající publicitu a aby byl projednán s veřejností**, což je mezi jiným i jeden ze základních principů udržitelného rozvoje.

1.5. Systémový přístup ke strategii

Bylo dohodnuto, že finální dokument Strategie nebude popisovat pouze obsah a postup zpracování, ale také **popis základních systémových procesů**, tedy způsobů, jak dlouhodobě udržet plán v aktuální podobě.



1.6. Transparentnost postupu

Předkládaný dokument je zpracován tak, aby byl **jasný, srozumitelný a strukturovaný**. Stejně tak způsob jeho zpracování a jednotlivé kroky by měly být pro uživatele logické a přesvědčivé.

Proto je dokument členěn do navazujících kapitol:

Kapitola 2 Metodika - odpovídá na obecné otázky spojené se strategií a strategickým plánováním,

Kapitola 3 Historie - popisuje konkrétní současnou situaci

Kapitola 4 Obsah - vytváří průnik mezi teorií a praxí a popisuje způsob dosažení finálních projektů - základních kamenů strategie

Kapitola 5 Kritéria - popisuje kritéria výběru projektů do Akčních plánů a jejich důležitost.

Kapitola 6 Systém - tvoří praktický návod, jak promítnout získané poznatky do praxe.

Dokument respektuje již vytvořené podklady a závěry, strategické oblasti rozvoje Jihomoravského kraje.

2. Metodika strategického plánování

Při tvorbě jakékoli strategie by si tvůrci měli odpovědět na 6 fundamentálních otázek:

1. **Proč** vůbec strategii dělat? Co to je? (Nejde to i bez ní?)
2. **Kdo** má strategii dělat?
3. Na jak dlouho? **Timing**.
4. **Co** má strategie obsahovat?
5. Jaké má strategie **limity**?
6. Jak dosáhnout, aby strategie byla **efektivní** (= přinesla očekávané výsledky) a **aktuální** v čase

Odpověď na položené otázky není zcela jednoduché. Kvalitní strategie je základní nástroj pro úspěšné dlouhodobé řízení a rozvoj organizací, tedy i municipalit. Je proto velmi důležité a naléhavé, abychom společně odpovědi na tyto otázky našli. Následující úvahy vznikly v diskusi s aktéry strategie a popsané **Dílčí závěry** k jednotlivým otázkám tvoří vstupy pro navazující obsah dokumentu (viz kapitola 4).

2.1. Proč vůbec strategii dělat?

Strategii chápeme v obecné rovině jako **připravenost na budoucnost**, tedy jako komplexní dokument, kde jsou stanoveny dlouhodobé cíle ve vybraných oblastech, způsob jejich dosažení včetně alokace potřebných zdrojů.

Má být město připraveno na svou budoucnost? Odpověď je jednoznačná. V historii města lze jistě popsat období rozvoje i období stagnace. Lze polemizovat, zda příčiny těchto období najdeme pouze ve vnějším světě (války, politické změny apod.) nebo také rozhodují vnitřní faktory města. **Klíčové faktory rozvoje města leží ve vnitřním světě**, to znamená, že je můžeme přímo ovlivňovat. Dokonce platí, že to za nás nemůže udělat nikdo jiný. Vnější svět nám do úvah o budoucnosti vstupuje jako iniciační nebo naopak limitující faktor, **reálná budoucnost leží ale jen v našich rukou**.

V současné době existuje ještě jeden velmi dobrý důvod, proč připravovat dlouhodobé strategie rozvoje měst. V rámci vstupu České republiky do evropských



struktur se nabízí možnost **získat finanční zdroje** prostřednictvím různých fondů a operačních programů. Jejich využívání v rámci České republiky je však dosud neefektivní. Jedním z důvodů je skutečnost, že projekty mnohdy nejsou zastřešeny vyšším strategickým záměrem a představují tak pro poskytovatele financí jisté riziko, že zdroje budou vynaloženy neefektivně.

Dílčí závěr: Dokument Strategie rozvoje města kromě obecné připravenosti na řešení stávajících i budoucích problémů také vytváří základní předpoklad pro možné čerpání vnějších finančních zdrojů

2.2. Kdo má strategii dělat?

Jaká je „základní strategická jednotka“? Kdo dělá strategie? Má město dělat vlastní strategie nebo se má „spokojit“ se Strategií kraje? Jak na sebe jednotlivé strategie navazují?

Odpověď není vždy jednoznačná. Záleží na situaci – kdo je **přímý adresát strategických změn**? Je to „pouze“ občan konkrétního města nebo každý občan kraje nebo snad každý občan České republiky? Pokud je občan města přímý adresát změn projektovaných na úrovni města, pak je **Strategie města legitimní nástroj dlouhodobého rozvoje**. Zároveň by vyšší strategické dokumenty (úroveň stát, kraj) měly se strategickými dokumenty rozvoje města korespondovat. Jaká je současná situace?

Komplexní strategie rozvoje České republiky zatím absentuje, je nahrazena dílčími strategickými materiály popsány v kapitole 1.2. Realizovány jsou postupně Strategie rozvoje kraje a Strategie mikroregionů. Strategie rozvoje měst s těmito vyššími strategiemi provázaný systém dlouhodobých úvah v různé míře detailu - **je základní dokument rozvoje orientovaný na konkrétní cílovou skupinu – občany města**. Občan města tedy vystupuje v rámci Strategie města ve dvojediné roli: jako adresát dlouhodobých změn a jako volič vedení města, které by mělo být zárukou smysluplného, efektivního a reálného systému strategického plánování.

Dílčí závěr: Předkládaný materiál se soustředí na město Hodonín jako základní strategickou jednotku, řada rozvojových projektů bude ale determinována rozvojovými záměry na úrovni mikroregionu, kraje nebo státu.

Město Hodonín, resp. Městský úřad jako organizátor bude v rámci Strategie vystupovat ve třech vzájemně provázaných rolích jako:

- **Nositel projektů** – bude řídit ty projekty, za které ponese přímou odpovědnost, bude pro ně zajišťovat zdroje (MěÚ kryje finance z vlastního rozpočtu nebo je přímým žadatelem o dotaci)
- **Lobista** – bude prosazovat ty projekty, které rozpočtem či významem přesahují rozměr města, zároveň mají pro město strategickou důležitost, např. projekty spojené s dopravní dostupností města
- **Iniciátor a partner** – bude iniciovat ty projekty, které korespondují s prioritami města, zároveň se předpokládá, že nositeli projektů (a žadateli o dotace) se stanou jiné subjekty (podnikatelská sféra, neziskový sektor apod.) Město bude s těmito subjekty v partnerském vztahu.



2.3. Na jak dlouho? Jaký je časový horizont strategie rozvoje?

Ze své podstaty je každá strategie postavená na dlouhodobých úvahách. V životě města s jeho bohatou historií, která se počítá v rozměru staletí, **je třeba pracovat s horizontem co nejdelším**. Zároveň je nutné respektovat i **měřítko lidského života**, nakonec adresátem vyvolaných změn je občan Hodonína, jak bylo popsáno v kapitole 2.2.

Uvědomme si skutečnost, že čím delší je časový horizont našich úvah, tím jsou úvahy méně konkrétní a strategie tak ztrácí motivační potenciál pro její realizátory.

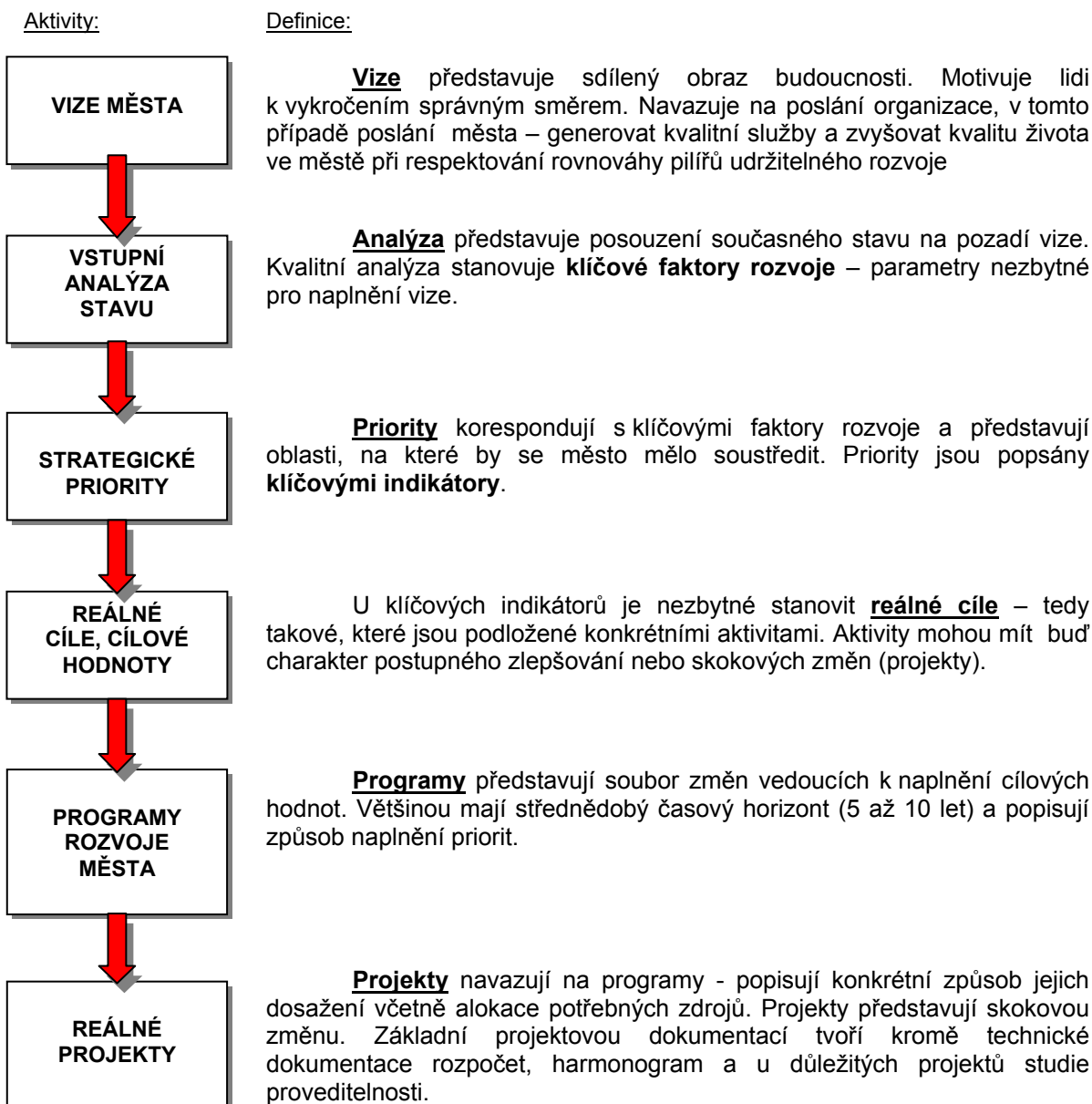
Odpovídajícím časovým horizontem pro dlouhodobé plánování rozvoje města je řádově 20 let. Neznamená to ale, že nebudou existovat oblasti, kdy tento horizont bude překročen. Zároveň platí, že dlouhodobé strategické plány musí být promítnuty do konkrétnějších plánů střednědobých (obvykle 5-10 let) a následně plánů akčních (1-2 roky).

Dílčí závěr: Vzhledem ke konkrétní situaci (popsané v bodě 2.1.) bude zpracována strategie rozvoje se střednědobým časovým horizontem 10 let, tedy do roku 2015. Tento horizont koresponduje s možností získání vnějších finančních zdrojů.

Neznamená to ale, že v rámci systému strategického plánování (viz kapitola 6) nebudou řešeny problémy, prokazatelně přesahující horizont 10-ti let. Měl by tedy v dohledné době vzniknout i dlouhodobý strategický dokument, který tuto problematiku v časovém horizontu delším než 10 let řeší.

2.4. Metodický postup strategického plánování

Obsah strategie rozvoje tvoří 6 na sebe logicky navazujících oblastí aktivit, které tvoří základ pro systém strategického plánování města. Postupujeme od intuitivního a obecného (VIZE) ke konkrétnímu (projekty jako řízené změny). Tento postup byl předmětem vstupního semináře a odsouhlasen politiky města.



Vazby těchto aktivit jsou popsány v kapitole 4, vždy je však nutné respektovat následující obecné principy :

1. Strategie rozvoje, která není promítnuta do **konkrétních projektů jako řízených skokových změn** je zbytečná.
2. Projekty, které nejsou podloženy věrohodnou **analýzou a stanovením priorit** představují riziko, že se budeme zabývat zbytečnostmi.
3. Jakákoli strategie vytvořená jednorázově bez **zpětné vazby** (je popsáno v kapitole 6) je dlouhodobě odsouzena k neúspěchu



2.5. Limity strategického plánu

Pro kvalitní strategický plán je nezbytné posoudit i limity, tedy jakési mantinely které vytvářejí „hrací pole“, na kterém se můžeme pohybovat. S těmito omezeními pracujeme vždy, v jakýchkoliv lidských aktivitách. Při zpracování projektů respektujeme zejména omezení zdrojů finančních (máme na to?), lidských (kdo to udělá?, umí to?) a informačních (víme o tom vše potřebné?). Specifickým omezením je časové hledisko (jak je to časově naléhavé?, stihneme to?)

Požadavek stanovení limitů vyplývá i z definic udržitelného rozvoje:

V roce 1987 byla vydána závěrečná zpráva komise „Naše společná budoucnost“, kterou schválilo Valné shromáždění OSN na svém 42. zasedání v roce 1987, a popsalo tak koncept udržitelného rozvoje jako: „*takového způsobu rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby*“. V *nejširším smyslu je strategie udržitelného rozvoje zaměřená na prosazování harmonie mezi lidskými bytostmi a mezi lidstvem a přírodou*“ (Naše společná budoucnost, 1991).

Český sociální ekolog Dr. Ivan Rynda nabízí komplexnější vymezení pojmu: „*trvale udržitelný rozvoj je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů; aby to v globálním měřítku současného světa bylo možné, je nutné redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich sociálně-politické instituce a procesy*“ (Ivan Rynda COŽP UK, 2001).

Pro strategii města z těchto definic plynou dva dílčí závěry.

- Hledáme harmonii mezi občanem a městem (polis). Tento vztah musí být tedy popsán souborem indikátorů subjektivních (spokojenost) i objektivních
- Procesy hledání této harmonie jsou objektivně limitovány

Kromě **environmentálních limitů** (viz definice Ivana Ryndy) objektivně existují v konkrétních situacích i **limity ekonomické a sociální**. Jde tedy o to, sladit tato hlediska (úhly pohledu na město) tak, **aby jedna složka rozvoje nebyla přeceněna na úkor jiné a byly tak zachovány možnosti rovnovážného rozvoje i pro budoucí generace**.

Ekonomické limity představují jednak objektivní **možnosti městského rozpočtu v jeho objemu** (kolik financí může město použít na investice?), **strukturu** (investice, které nepřinášejí ekonomický efekt omezují objem budoucích investic) a **časování** (máme finanční zdroje tehdy, když je potřebujeme? – cash flow), jednak možnosti **rozvoje podnikání na území města**. V prvním případě město vystupuje jako aktivní nositel změn, v případě druhém většinou jako partner jiných subjektů.

Sociální limity souvisí s kulturou a tradicemi města a představují zejména míru akceptace strategických změn občany.

Všechny **tyto limity představují konkrétní rizika programů a projektů** a projektové týmy by je měly v rámci návrhu a realizace průběžně sledovat a vyhodnocovat. V přijaté metodice logického rámce **představuje vyhodnocování rizik (předpokladů) základní podmínku kvality projektu**.

Limity jsou také promítnuty do kritérií pro výběr projektů k realizaci, jak je popsáno v kapitole 5.

2.6. Vlastnosti efektivní strategie

Smyslem strategie, jak již bylo řečeno, není vytvořit jednorázový dokument, ale ucelený systém, který je schopen se prostřednictvím lidí – **vlastníků procesů** postupně zlepšovat. Neznamená to, že nebudeme v rámci strategie dělat chyby.



Musíme ale umět své chyby vyhodnocovat – **neměli bychom tedy dělat stejné chyby**. To je základní princip „učící se“ **organizace** a město by takovou organizací mělo jednoznačně být.

Podmínkou pro to, aby strategie byla efektivní, je popsání systémových procesů (každý ví, co má dělat) a vysoká kvalita všech aktérů systému = vlastníků procesů (umí to a jsou motivováni).

Systém strategického plánování je popsán v kapitole 6.

3. Historie vytváření strategie ve městě Hodonín

Zahájení procesu tvorby dokumentu, který popisuje strategický rozvoj města Hodonín je spojeno se zpracováním územního plánu a projektem Zdravé město. Projekt Strategické řízení municipalit pod metodickým vedením NSZM, který proběhl v roce 2004 byl východiskem, na které tento dokument navazuje.

Byla zpracována i řada dalších koncepčních i realizačních materiálů, které rozpracovávají dílčí oblasti strategického rozvoje. Materiály jsou rozličného stáří (některé jsou průběžně aktualizované, některé již nejsou plně poplatné stávající situaci) a zahrnují různé oblasti rozvoje města. Je třeba si uvědomit, že určité oblasti, které materiály zahrnují, se překrývají, některé na sebe navazují a některé jsou vůči sobě indiferentní.

Navíc z již zpracovaných materiálů plně nevyplývá, jak bude proces strategického plánování města dlouhodobě udržován a jakým způsobem zajišťován.

Dosud **absentoval aktuální, ucelený, hodnověrný a akceptovatelný materiál**.

Výstupy z podkladů byly použity pro celou kapitolu 4 a pro stanovení cílových hodnot klíčových indikátorů, jak je popsáno v kapitole 4.4.

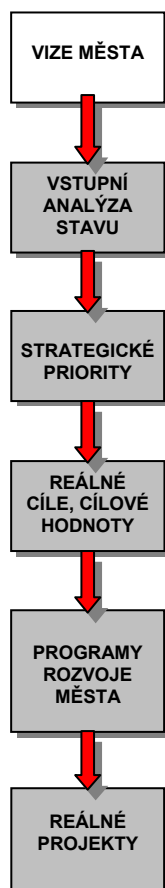
Mezi základní zpracované podklady a dokumenty se řadí:

- 1) Výstupy v rámci projektu Strategické řízení municipalit NSZM (LogFrame dle prioritních oblastí, expertní zpráva, Dataplán)
- 2) Program rozvoje mikroregionu Hodonínsko
- 3) Územní plán města Hodonín včetně schválených změn
- 4) Regulační plán centra města Hodonína
- 5) Plán zdraví a kvality života
- 6) Výsledky sledování indikátorů ECI: A1 Spokojenost občanů s místním společenstvím
- 7) Sociálně demografická analýza města Hodonína z roku 2004 a Prognóza vývoje obyvatelstva do roku 2034
- 8) Programové prohlášení Rady města Hodonína z roku 2003
- 9) Deklarace Projektu Zdravé město Hodonín z roku 2001
- 10) Dopravní generel
- 11) Cyklo generel
- 12) Bytový generel
- 13) Energetický generel

4. Obsah strategického dokumentu

4.1. Vize města Hodonín

Řešená aktivita:



Účinná vize má respektovat následující znaky:

- **OBRAZNOST** – popisuje představitelnou a „v barvách a tvarech“ popsatelnou budoucnost (vize od slova vizualizovat)
- **ADRESNOST** – oslovuje všechny zainteresované, mající určitý zájem na aktivitách a fungování města a jeho dlouhodobé prosperitě
- **USKUTEČNITELNOST** – vyslovuje reálné, dosažitelné cíle
- **JEDNOZNAČNOST** – je dostatečně jasná, aby mohla usměrňovat dílčí rozhodnutí
- **FLEXIBILITA** – je dostatečně obecná, aby nebránila budoucím reakcím na změnu podmínek
- **SROZUMITELNOST** – dobře se komunikuje, lze ji vysvětlit během 5-ti minut
- **SDÍLENOST** – je respektovatelná dominantní většinou zainteresovaných

Během školení v rámci projektu Strategické řízení municipalit NSZM se účastníci shodli na základní vizi města Hodonína:

Hodonín – srdce vinařské oblasti

Později během jednání Základního týmu byla tato vize modifikována takto:

Město Hodonín je lázeňským místem a regionálním centrem se zdravým životním prostředím a spokojenými obyvateli. Ctí své historické tradice, současně klade důraz na svůj rozvoj a dbá na růst životní úrovně svých obyvatel.

Tato vize má pracovní charakter, neprošla zatím diskusí s veřejností, ani nebyla schválena zastupitelstvem města.

Je poměrně stručná a obecná, přesto představuje pozadí pro konkrétní úvahu:

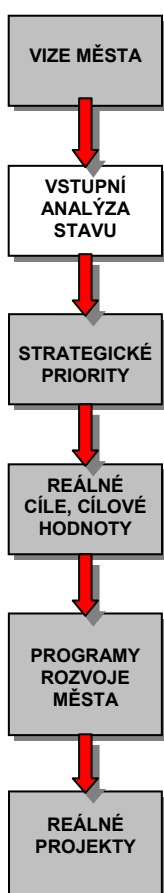
Adresátem je občan města: „Chceme (občané města) zde žít = jsme spokojeni s kvalitou života ve městě, aktivní část obyvatel má kde pracovat (=podmínka růstu životní úrovně obyvatel) = nebudeme odcházet = poroste počet obyvatel nebo se alespoň nebude snižovat.

Spokojenost občanů je tedy vrcholový indikátor naplňování vize, s ním logicky (vazba příčina – následek) jsou spojené indikátory **míra nezaměstnanosti** jako základní předpoklad pro spokojenost občanů (**aby** byli občané spokojeni – **je třeba** snížit nezaměstnanost – mezi jiným) a **počet obyvatel města** jako důsledek spokojenosti občanů (**jestliže** jsou spokojeni – **pak** neodchází a počet obyvatel se nesnižuje).

Výchozí hodnota vrcholového indikátoru spokojenost občanů je popsána v kapitole 4.3

4.2. Vstupní analýza stavu

Řešená aktivita:



Během jednání Základního týmu byly probrány možné přístupy ke vstupní analýze stavu a vybrána konkrétní metoda.

Pro analýzu lze využít několik analytických metod.

- SWOT analýza
- Vícekriteriální analýza
- Analýza statistických údajů
- Metody tvořivého myšlení (brainstorming, brainwriting, metoda Delfi apod.)
- Průzkum názorů veřejnosti

SWOT analýza srovnává parametry vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) a vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) organizace. Srovnáním těchto parametrů a jejich kvantifikací se dospěje ke stanovení klíčových faktorů rozvoje, jak je uvedeno v kapitole 2.4. **Klíčové faktory rozvoje** leží vždy ve vnitřním světě a mají buď charakter **silných stránek, které korespondují s příležitostmi** (využijte šance, která se možná nebude opakovat!) nebo naopak **slabých stránek, které zvýrazňují hrozby** (pohněte se nebo vás svět spolkně!). Klíčové faktory rozvoje, popsané v závěru této kapitoly patří dílem do první skupiny (podnikání, cestovní ruch), dílem do druhé.

Vícekriteriální analýza spočívá v posuzování situace z dílčích úhlů pohledu, které jsou hodnoceny ze dvou hledisek:

- posouzení důležitosti
- posouzení stavu

Za naléhavé k řešení je potom považováno to, co je vyhodnoceno jako důležité a zároveň stav je hodnocen negativně.

Analýza statistických údajů představuje zkoumání dosavadního vývoje klíčových parametrů (např. demografický vývoj, charakteristiky životního prostředí a



podobně, a jejich pravděpodobný vývoj v budoucnosti. Je ale nezbytné si uvědomit, že veškeré **prognózy mají pouze hypotetický charakter**, při jejich zkoumání je nezbytné hledání a popis všech důležitých vazeb a také zpětná vazba (kontrola, zda předpoklady jsou naplňovány v čase).

Metody tvůrčího myšlení spočívají v řízené komunikaci s odbornými experty, politiky, reprezentanty zájmových skupin a občanů města. Tyto metody jsou již ve městě využívány při tvorbě dílčích dokumentů např. při tvorbě Plánu zdraví a kvality života.

Průzkum názorů veřejnosti – spočívá v cíleném dotazování se občanů na klíčové aspekty rozvoje města. Výhodou této metody je přímá vazba na adresáta strategických změn (viz kapitola 1.4), nevýhodou skutečnost, že dotazovaní mnohdy preferují krátkodobé cíle před dlouhodobými a někdy jsou soustředěni na přílišný detail.

Během jednání Základního týmu jsme dospěli k názoru, že pro vstupní analýzu stavu použijeme kombinaci 3 přístupů:

- Vícekriteriální analýzu – představovanou nástrojem PRIOR, který byl vyvinut společností ADV ve spolupráci s NSZM. Metoda PRIOR a její výsledky jsou popsány v příloze 7.2.
- Analýzu statistických údajů – základním zdrojem se stala Sociálně demografická analýza města Hodonína 2004 a navazující Prognóza vývoje obyvatelstva do roku 2034. Výběr informací z této Prognózy tvoří přílohu 7.4.
- Průzkum názorů veřejnosti – představovaný zejména Výsledky sledování indikátorů ECI: A1 Spokojenost občanů s místním společenstvím. Výsledky tvoří přílohu 7.5.

Ze Sociálně demografické analýzy města Hodonína 2004 a tím spojené Prognózy vývoje obyvatelstva města do roku 2034 vyplývá, že počet obyvatel bude pravděpodobně postupně klesat. Prognóza byla vypracována společností Marvis Zlín v optimistické, pesimistické i reálné variantě. Přes možnost statistické nebo metodické chyby při výpočtu prognózovaných hodnot se naznačená reálná varianta jeví jako možný přirozený (očekávaný) vývoj populace (odpovídající úsečce AC grafu výpočtu cílových hodnot v kapitole 4.4.). Pokud tedy nedojde k realizaci konkrétních programů a projektů, které tento trend mohou pozitivně ovlivnit, lze očekávat, že počet obyvatel města nejprve pomalu (o 3,2% za 20 let od roku 2004 do roku 2024), potom dynamičtěji (o dalších 6,8% za 10 let) bude klesat.

Znepokojující je ale zejména prognóza změn ve věkové struktuře obyvatel, kdy lze očekávat výrazné snížení počtu mladých obyvatel města (0 – 18 let) a to až o 18% oproti stavu roku 2004 již v časovém horizontu 2013 – 2015 a na to navazující pokles počtu mladých, pracovně aktivních (19-35 let) v časovém horizontu 2026 – 2028, a to až o hrozivých 47% oproti stavu roku 2004. V kategorii pracovních aktivních, starších (36-65 let) bude počet postupně narůstat až do roku 2016 (nárůst o 10 %) a poté bude stagnovat, následně od roku 2029 klesat.

Naproti tomu dramaticky vzroste podíl seniorů (a to až o 54% v roce 2028 oproti roku 2004).

Znamená to existenci reálného rizika, že město „zestárne“ a sníží se tak potenciál aktivně pracujících občanů.



Závěry analýz:

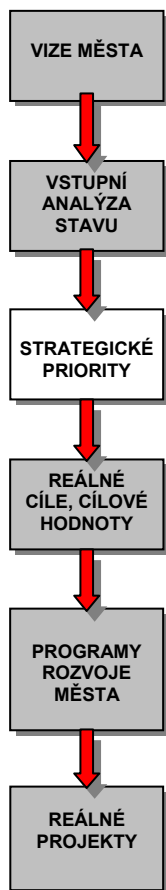
Z dostupných analýz vyplývají tyto klíčové faktory rozvoje města:

- **Rozvoj podnikání a s tím spojená zaměstnanost.** Po změnách ve struktuře průmyslu v 90tých letech, spojených s kolapsem velkých průmyslových podniků je tento faktor určující **hybnou silou města a dominující klíčový faktor rozvoje města**. Míra nezaměstnanosti je poměrně vysoká (maximum 16,79% v roce 2003, 14,03% k 31.7.2006) a představuje výrazně nadprůměrnou hodnotu v rámci ČR. Existuje tedy pro podnikatelský sektor reálná nabídka pracovní síly. Tato pracovní síla je však úzce zaměřená na vybrané obory (potravinářský a těžební průmysl) a vykazuje dosud nízkou míru adaptability. Město by ve spolupráci s majiteli mělo řešit i budoucnost dlouhodobě nevyužitých podnikatelských objektů.
- **Rozvoj cestovního ruchu.** Existuje několik zatím nevyužitých předpokladů pro možný rozvoj cestovního ruchu v regionu – blízkost Slovenska a Rakouska, relativně dobrá kvalita životního prostředí, lázně, město spadá do vinařské oblasti Slovácka. Absentuje ale pro turisty jednoznačné „lákadlo“ – důvod, který je obecně znám a pro který turista přijede. Znamená to, že nabídka musí být pro potenciálního turistu stavěna na širším základu. Podmínkou pro udržení turistů je ale také zajištění kvalitních služeb a doprovodných programů, další podmínkou je dostatečná publicita.
- **Udržení stavu životního prostředí.** Stav životního prostředí ve městě je dosud na dobré úrovni. Udržení tohoto stavu považujeme za klíčovou podmínku pro další rozvoj města i regionu ve vazbě na spokojenost obyvatel. Důraz by měl být kladen na prevenci možných ohrožení životního prostředí, na kvalitní projekty prokazatelně zlepšující jeho stav. Součástí by mělo být i zapojení občanů města do vzdělávacích aktivit a postupné snižování spotřeby energií na obyvatele.
- S těmito třemi klíčovými faktory rovněž souvisí **rozvoj celoživotního vzdělávání, nabídka bydlení, zejména pro mladé a úroveň komunikace s občany**. Vzhledem ke kvalifikační struktuře obyvatel města a s tím spojené nabídky na trhu práce je vzdělávání klíčovým prvkem rozvoje města. Důraz by měl být kladen nejenom na vzdělávání mladé generace (střední školy a spolupráce s vysokými školami), ale i další vzdělávání různých věkových a zájmových skupin. Další podmínkou, která bude mít rozhodující vliv na budoucnost města je stupeň aktivity občanů, jejich schopnost mobilizovat vnitřní zdroje. **Zapojení veřejnosti** lze proto považovat za další **klíčový faktor rozvoje** města.



4.3. Strategické priority

Řešená aktivita:



Strategické priority vycházejí z analýzy a definují okruhy na které je třeba se přednostně soustředit.

Procházejí vývojem, náhled na priority a jejich pořadí naléhavosti se mění v čase. Počet priorit by měl být limitován, ne všechno je stejně důležité. Priority by měly vyústit v definování střednědobých programů.

Priority byly popsány na základě výsledků analýz a schváleny zastupitelstvem města pro další rozpracování. Bylo vytipováno 5 prioritních oblastí, které byly odbornými týmy zpracovány do programů pomocí metody logického rámce (LogFRAME). Na priority navazují **klíčové indikátory = ukazatele**, které charakterizují vybranou prioritní oblast a přispívají k dosažení vrcholového indikátoru - spokojenosti občanů města.

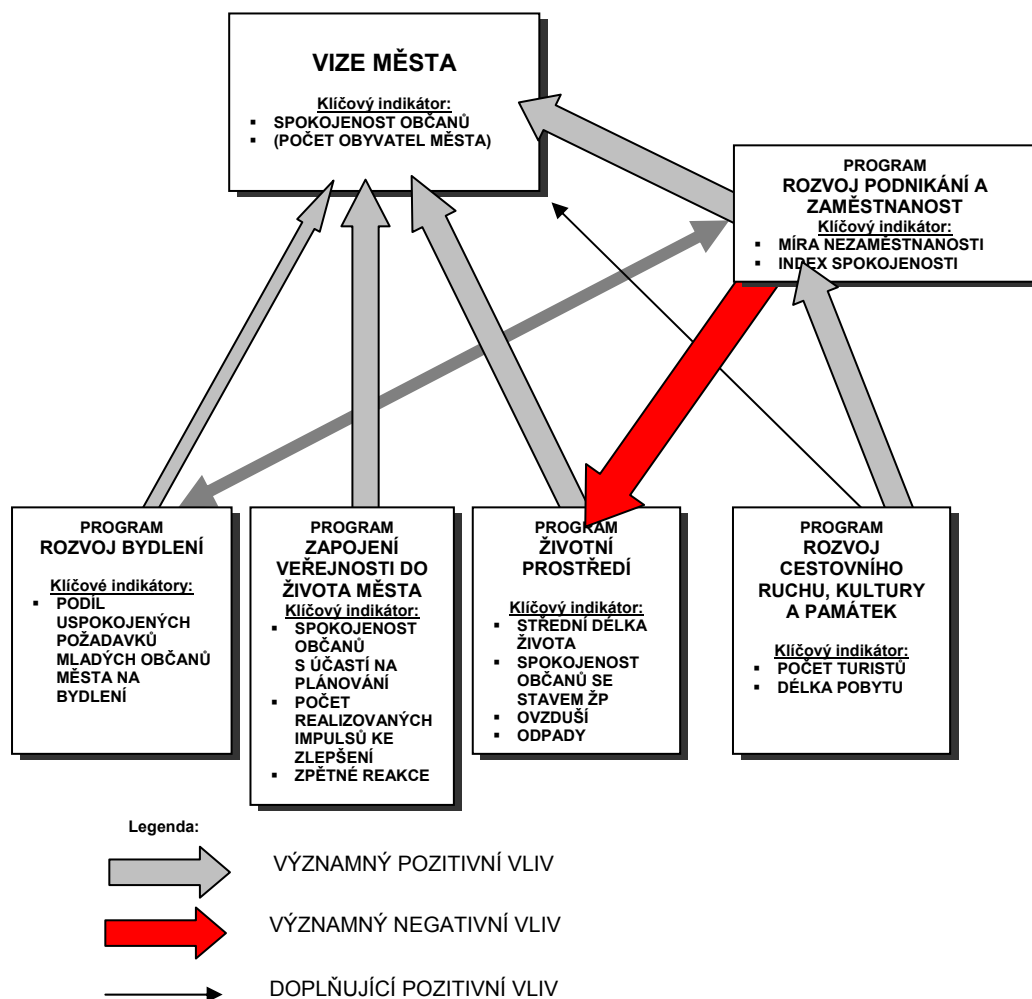
Současné strategické priority rozvoje města Hodonín a navazující klíčové indikátory:

1. **Rozvoj podnikání a zaměstnanost** (klíčové indikátory: spokojenost s možnostmi zaměstnání ve městě, míra nezaměstnanosti)
2. **Rozvoj cestovního ruchu, kultury a památek** (klíčové indikátory: počet turistů, průměrná délka pobytu)
3. **Rozvoj bydlení** (klíčové indikátory: podíl uspokojených požadavků mladých občanů města na bydlení)
4. **Životní prostředí** (střední délka života obyvatel, spokojenost občanů se stavem ŽP, podíl emisí/imiší v ovzduší, celkové množství vyprodukovaného komunálního odpadu na jednoho občana)
5. **Zapojení veřejnosti do života města** (klíčové indikátory: spokojenost občanů s možností účastnit se místního plánování a rozhodování, počet realizovaných impulsů ke zlepšení, počet zpětných reakcí občanů).

Všechny tyto klíčové indikátory mají průmět do vrcholového indikátoru, to je **celkové spokojenosti občanů**. Současnou míru spokojenosti občanů lze kvantifikovat z Průzkumu indikátorů udržitelného rozvoje, který proběhl v roce 2004. V tomto průzkumu na otázku Spokojenosti s místním společenstvím odpovědělo 26% respondentů – velmi spokojen, 58% - mírně spokojen, 12% - mírně nespokojen a 4% - velmi nespokojen. 84 respondentů ze 100 je tedy v zásadě spokojeno, tento poměr ale nevystihuje celkovou míru spokojenosti. Pokud provedeme vážený průměr (velmi spokojen - 3, mírně spokojen -2, mírně nespokojen -1 a velmi nespokojen 0) dostaneme **celkovou míru spokojenosti 68,7%**

Ve srovnání s jinými městy ČR (k dispozici bylo dalších 8 měst z ČR a 6 evropských měst spolupracujících v rámci sítě Zdravých měst) je tato hodnota **mírně pod průměrem** (průměr měst ČR je 69,4%, průměr evropských měst je 76,4%). Při plném respektování skutečnosti, že se jedná o statisticky úzký výběr, lze konstatovat, že existuje významný prostor pro zlepšování se (postupné zvyšování spokojenosti obyvatel města).

Vztahy mezi jednotlivými prioritami a jejich klíčovými indikátory je popsán následující mapou vztahů:

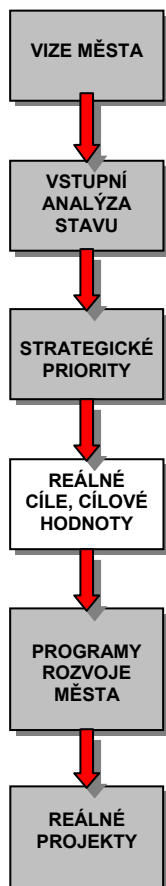


obr.: mapa indikátorů

Při sledování jednotlivých složek spokojenosti občanů z uvedeného výzkumu lze konstatovat, že nejvyšší prostor pro zlepšování celkové spokojenosti má zaměstnanost a zapojení veřejnosti jak je naznačeno v mapě indikátorů. **Tyto dvě oblasti tedy představují největší prostor pro dlouhodobé zlepšování.** S možnostmi zaměstnání ve městě byl index spokojenosti pouze 30,6%, s možnostmi účastnit se místního plánování 54,4%.

4.4. Reálné cíle, cílové hodnoty

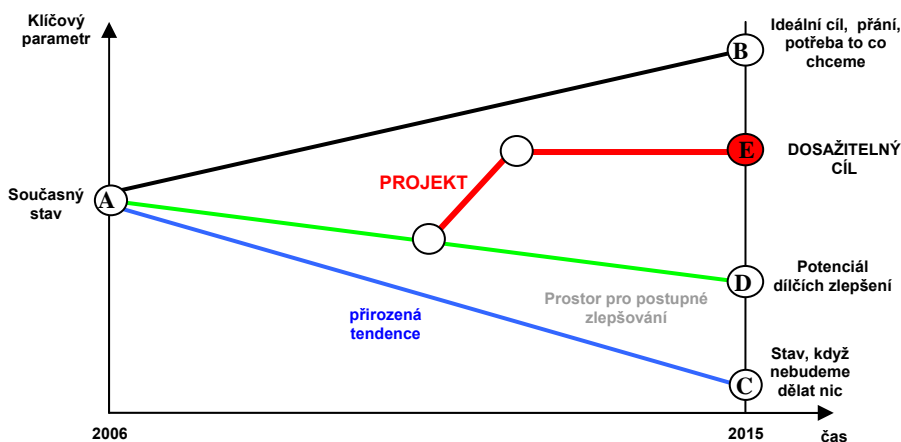
Řešená aktivita:



Postup stanovení reálných - dosažitelných cílů

1. Určit klíčový parametr
2. Jaká je současná hodnota tohoto parametru? Viz bod A
3. Určit, na jakou hodnotu se chceme dostat (vyvolaná potřeba nebo přání) ve zvoleném časovém horizontu. Viz bod B
4. Jaký bude přirozený trend (co se stane, pokud nebudeme dělat nic)? Viz bod C
5. Jaký je potenciál dílčích postupných zlepšení – odhad. viz bod D
6. Je nezbytný projekt (jako skoková změna)?
7. Jaký je potenciál projektu (čeho lze projektem dosáhnout)? Viz bod E

Teprve takto podložená hodnota tvoří reálný cíl. I tento cíl má stále charakter pouhé hypotézy.





Cílové hodnoty klíčových parametrů strategických priorit města:

1. Rozvoj podnikání a zaměstnanost

Spokojenost s možnostmi zaměstnání ve městě

Výchozí hodnota spokojenosti s možnostmi zaměstnání ve městě Hodonín z roku 2004 byla pouze 30,6 %. Tato spokojenost je výrazně nejnižší ze všech hodnocených indexů (hodnocení TIMUR).

Cílová hodnota tohoto indikátoru pro rok 2015: **Spokojenost občanů města Hodonín s možnostmi zaměstnání ve městě: 35% v roce 2015**

Hodnota respektuje současné průměrné hodnocení srovnatelných měst v rámci výzkumu TIMUR 39,3 % a úroveň spokojenosti obyvatelstva nejlepšího (Mladá Boleslav) 65,8 %. Úroveň Mladé Boleslavi přitom výrazně ovlivňuje přítomnost koncernu Škoda Auto. Za reálnou hodnotu dosažitelnou v roce 2015 proto považujeme hladinu 35%.

Míra nezaměstnanosti

Výchozí hodnota míry nezaměstnanosti činí k 31.7.2006 je 14,03%.

Cílová hodnota byla stanovena v rozpětí **9 až 10% v cílovém roce 2015**. Předpokládáme, že na snížení nezaměstnanosti se budou podílet jednak postupně zprovozněné průmyslové zóny, aktivity spojené s realizací programu Cestovní ruch a lázeňství.

2. Rozvoj cestovního ruchu

Počet turistů a návštěvníků města

Tento indikátor je odvozen z návštěvnosti vybraných zařízení: Masarykovo muzeum, Galerie, ZOO, Informační centrum, Konstancie a Lázně II. – samoplátci. Za období roku 2005 navštívilo tato zařízení **166 670** návštěvníků.

Cílová hodnota tohoto indikátoru pro rok 2015: **Počet návštěvníků definovaných zařízení 200 000.**

Průměrná délka pobytu turistů

Výchozí hodnota vychází z výkazů Hotelů PANON a KRYSTAL, průměrný počet dní ubytování turistů je 2,44 dne v roce 2005.

Dosažitelná cílová hodnota indikátoru v roce 2015 je 3 dny.

Toto navýšení bude zejména kryto zvýšeným pobytem návštěvníků lázní – samoplátci (projekt lázně mimo lázně).



3. Rozvoj bydlení

Podíl uspokojených požadavků mladých občanů města Hodonín na bydlení

Současný stav žádostí mladých občanů hovoří o průměrné míře 5% uspokojených žádostí mladých občanů do 35 let v posledních třech letech 2003 až 2005.

Cílovou hodnotu program předpokládá na úrovni **15% uspokojených požadavků mladých občanů města Hodonín na bydlení v období 2007-2015.**

Nárůst je podložen jednak předpokládanou výstavbou 90-ti bytových jednotek a současnou další podporou individuální výstavby. Na velikost tohoto parametru mají vliv i jiné aspekty – např. rozvoj průmyslu a podnikání (průmyslové zóny) a případná výstavba bytů těmito investory.

4. Životní prostředí

Současná střední délka života

Současná střední délka života je ve městě Hodonín je 73,1 roku. Tato hodnota vychází jako vážený průměr střední délky života mužů a žen okresu Hodonín (viz. předešlý odstavec) podle podílu mužů a žen ve městě Hodonín v roce 2005 (48,4% mužů a 51,6% žen – zdroj Prognóza vývoje obyvatel města Hodonín).

Cílová hodnota tohoto indikátoru pro rok 2015 - střední délka života obyvatel města Hodonín **73,8 roků.**

Hodnota vychází z posouzení ideálního stavu úrovně zemí EU (před rozšířením) 78,6 roku v roce 2002 (zdroj CESES UK Praha), přirozeného stavu (pokud nebudeme dělat nic) a reálného stavu (na vývoji tohoto parametru se nebude podílet pouze stav ŽP, ale i kvalita zdravotní péče, sociální aspekty, zlepšený životní styl občanů).

Spokojenost občanů se stavem ŽP

Výchozí hodnota: spokojenost občanů města Hodonín 62,7% dle hodnocení TIMUR 2004

Cílová hodnota tohoto indikátoru pro rok 2015: Spokojenost občanů města Hodonín se stavem ŽP: **70% v roce 2015**

Hodnota respektuje současné průměrné hodnocení srovnatelných měst v rámci výzkumu TIMUR 65,6 % a úroveň spokojenosti obyvatelstva nejlepšího (Vsetín) 73,4 %. Za reálnou hodnotu dosažitelnou v roce 2015 proto považujeme hladinu 70%.

Podíl imisí v ovzduší

Výchozí hodnoty: celoroční průměr koncentrací za rok 2005, měření na stanici Obchodní akademie:

8,2 mg/m³ SO₂,

38,9 mg/m³ NO₂,

11,7 mg/m³ O₃,

46,9 mg/m³ PM₁₀.

Cílová hodnota: v roce 2015 snížení imisí o 10%.



Celkové množství směsného zbytkového odpadu na jednoho občana

V roce 2005 bylo vyprodukováno na 1 občana města Hodonína 235 kg/rok.
Cílová hodnota: v roce 2015 udržení hodnoty 235 kg/rok.

5. Zapojení veřejnosti do života města

Spokojenost občanů s možností účastnit se místního plánování a rozhodování

Výchozí hodnota: spokojenost občanů města Hodonín 54,4% dle hodnocení TIMUR 2004

Cílová hodnota tohoto indikátoru pro rok 2015: Spokojenost občanů města Hodonín: **60% v roce 2015**

Hodnota respektuje současné průměrné hodnocení srovnatelných měst v rámci výzkumu TIMUR 51,1 % a úroveň spokojenosti obyvatelstva nejlepšího (Vsetín) 67,8 %. Za reálnou hodnotu dosažitelnou v roce 2015 proto považujeme hladinu 60%.

Počet zpětných reakcí občanů

Počet realizovaných impulsů ke zlepšení

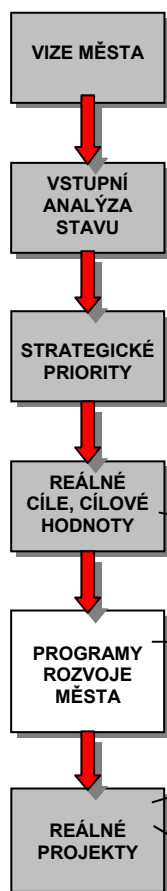
Výchozí hodnoty nejsou v současné době k dispozici – dosud se neprovádí cílené vyhodnocení těchto indikátorů (v běžném chodu úřadu se evidují pouze písemně podané stížnosti či žádosti o podání informací). V první fázi realizace programu bude navržen způsob sledování a vyhodnocování indikátorů společně s cílovými hodnotami indikátorů pro rok 2015.

Definice klíčových parametrů a dosažitelných cílových hodnot jsou v širším kontextu uvedeny v jednotlivých programech rozvoje města Hodonín – příloha 7.1 .



4.5. Programy rozvoje města

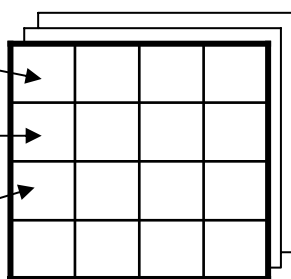
Řešená aktivita:



Programy tvoří konkretizované plány pro strategické priority a popisují způsob dosažení cílů. Programy rozvoje města byly zpracovány **metodou logického rámce** (LogFRAME). Metoda logického rámce je renomovaný způsob popisu projektů jako řízených změn a je detailně popsána v příloze 7.3. tohoto dokumentu. Základ metody tvoří 16-ti prvková matice, která ve vazbách popisuje základní logiku a strukturu programu nebo projektu. Tato metoda byla využívána i v rámci zpracování pracovní verze Strategie rozvoje města Hodonína 2002. V této metodice byli v rámci „Strategického řízení municipalit k udržitelnému rozvoji“ vyškolení zpracovatelé programů. Byla zpracována struktura pěti programů, které korespondují s prioritami definovanými v bodě 4.3.

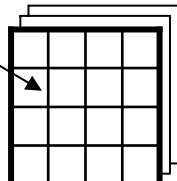
Programy jsou zpracovány ve střednědobém časovém horizontu a tvoří přirozené zastřešení konkrétních krátkodobých projektů.

LOGICKÝ RÁMEC PROGRAMU



VÝBĚR

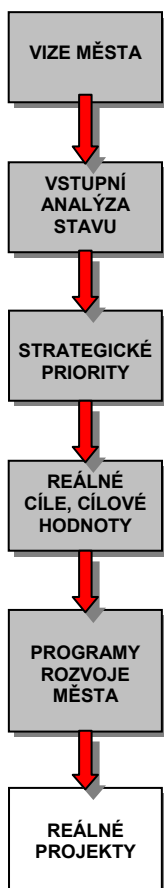
LOGICKÉ RÁMCE PROJEKTŮ



Tyto programy tvoří přílohu 7.1. tohoto dokumentu.

4.6. Reálné projekty

Řešená aktivita:



Projekty bezprostředně navazují na programy, jsou rovněž zpracovány podle metodiky logického rámce a **představují jediný způsob, jak prakticky naplňovat vizi a zároveň získávat externí finanční zdroje.**

Ve strukturované formě je popsán **způsob dosažení definovaných projektových cílů (aktivity)**. Podmínkou pro úspěšnou realizaci je zajištění veškerých potřebných zdrojů (finančních, lidských, informačních).

Součástí projektu je vstupní **vyhodnocování rizik** (mezi jiným posouzení projektu z hlediska respektování limitů udržitelného rozvoje) a **způsob jeho řízení** (všechny projekty by měly obsahovat činnosti projektového týmu jako je zpracování dokumentace, průběžné vyhodnocování a kontrola projektu, komunikace se zájmovými skupinami, publicita projektu a vyhodnocování rizik v průběhu realizace)

Projekty jako řízené změny dělíme na:

- **strategické** (vyplývají ze strategických priorit)
- ostatní (změny v oblastech, které sice nebyly identifikovány jako prioritní, ale mají charakter změny skokové a jsou iniciovány např. aktivitami zájmových skupin nebo občanů). Tyto projekty, pokud nebudou v konfliktním vztahu ke strategickým prioritám, budou městem morálně podporovány.

Strategické projekty lze dělit podle jejich nositelů = jako realizátorů změn, případně žadatelů o finanční zdroje (viz. kapitola 2.2):

- Nositelem je město, resp. městský úřad nebo jím řízené organizace
- Nositelem jsou samostatné subjekty (podnikatelský nebo neziskový sektor)
- Nositelem je stát nebo jimi řízené organizace, resp. mikroregion, resp. Jihomoravský kraj

Podle úrovně zpracování rozlišujeme 3 fáze projektu:

- Projektový záměr = stručný popis projektu
- Projektová fiše = popis projektu v jeho základních vazbách (výstupy logického rámce projektu a odpovídající indikátory)
- Realizační projekt = detailně popsáný projekt metodou logického rámce, včetně nezbytných aktivit. Jsou popsána rizika projektu. Je k dispozici potřebná projektová dokumentace (rozpočet, harmonogram, studie proveditelnosti, technická dokumentace)

Soubor strategických projektů vychází z Programů rozvoje města a je sledován v Katalogu projektů. V katalogu projektů jsou projekty popsány na úrovni projektového záměru či projektové fiše a v dohodnuté periodicitě jsou vybírány do akčních plánů pro následující období. Výběr je prováděn pomocí výběrových kritérií popsáných v kapitole 5. Teprve potom jsou dopracovány do úrovně realizačního projektu,



5. Kritéria výběru projektů

Pro výběr konkrétních projektů do akčních plánů byla stanovena výběrová kritéria. Smyslem je objektivizovat výběr projektů a tak předejít budoucím neshodám typu: proč nebyl vybrán právě tento (můj) projekt?

5.1. Stanovení kritérií

Při stanovení kritérií byly respektovány dva úhly pohledu:

- Pohled shora vycházející z respektování principů udržitelného rozvoje a rovnováhy jeho 3 pilířů
 - Sociální hledisko – dopad projektu na občana města
 - Environmentální hledisko – dopad projektu na životní prostředí
 - Ekonomické hledisko – dopad projektu na hospodářský potenciál města, náklady projektu
- Pohled zespondu – co obsahuje kvalitně zpracovaný projekt
 - Přínos projektu – popis přidané hodnoty projektu, koresponduje s klíčovými indikátory programů, většinou vyjádřen v neekonomických ukazatelích
 - Rozpočet projektu. Vztah PŘÍNOS ---- ROZPOČET vyjadřuje efektivitu projektu. Je třeba si uvědomit, že porovnáváme ekonomické ukazatele (rozpočet) s neekonomickými (přínos)
 - Rizika projektu
 - Akceptace projektu občanem

Po diskusi s politickou reprezentací města a odbornými garanty rozvoje města byly odsouhlaseny následující kritéria výběru:

- **Celkový objem finančních zdrojů** – kolik bude projekt stát celkem? (toto kritérium se prakticky neváže na projekty, které financuje někdo jiný), z toho objem finančních prostředků z rozpočtu města - (jak projekt zatíží městskou kasu?)
- **Přínos projektu** (většinou není vyjádřen v penězích), jeho vliv na klíčové indikátory a na vrcholový indikátor celkové spokojenosti občana města, dopad projektu na životní prostředí a zdraví lidí
- **Rizika projektu** (technická rizika, připravenost projektu, schopnost týmu projekt úspěšně řídit, respektování limitů udržitelného rozvoje, rovnováha jeho pilířů), akceptace projektu občanem (jak velkou cílovou skupinu občanů projekt oslovuje?, jak jsou spokojeni?)

5.2. Váhy kritérií

Vybraná kritéria byla ohodnocena a bylo rozhodnuto, že jejich váhy budou posuzovány jako stejně důležité

A. Celkový objem finančních zdrojů	33,3 %
B. Přínos projektu	33,3 %
C. Rizika projektu	33,3 %

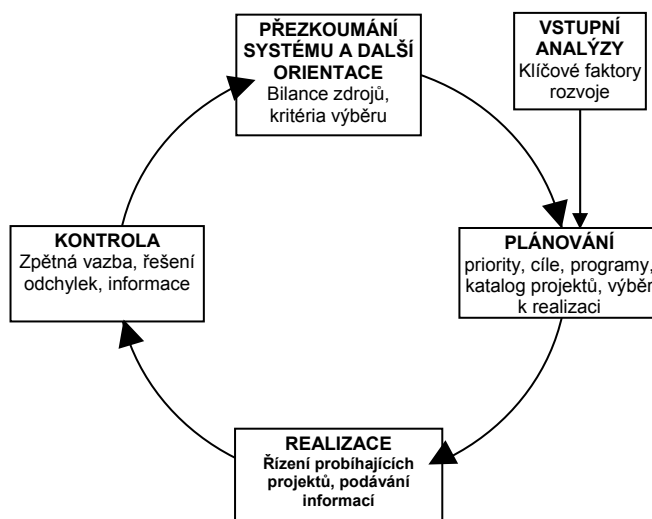
Stanovení kritérií, jejich vah zvyšuje kvalitu rozhodovacího procesu výběru projektů, ale je třeba si uvědomit, že je to pouze pomůcka pro rozhodování – vlastní rozhodovací proces nenahrazuje.

6. Systém strategického plánování



Systémový přístup ke strategii znamená, že:

- Je důsledně vyhodnocována zpětná vazba ve všech fázích postupu tvorby a realizace strategie.
- Je uzavřena smyčka řízení v posloupnosti PLÁN – REALIZACE – KONTROLA – PŘEZKOUMÁNÍ, to znamená, že všechny systémové odchylky jsou vyhodnocovány a poučení z nich je promítáno do dalších plánů.
- Systém je periodicky přezkoumáván vedením, které přijímá závazek za postupné zlepšování a určuje směry dalšího rozvoje systému.



obr: Smyčka řízení

Fungování systému lze popsat množinou vybraných systémových procesů, které na sebe navazují. Každý tento proces má svého „vlastníka“, který nese přímou odpovědnost za jeho kvalitu. Periodicita procesu (jak často?) i to, jak je proces kryt potřebnými zdroji (finance lidí, informace) jsou jasně definovány.

6.1. Aktéři systému:

- **Vedení města** – Rada města, resp. vybraní politici jako garanti fungujícího systému
- **Nositelé projektů** - Vedoucí projektových týmů, (většinou vedoucí odborů), kteří projekty připravují a po zařazení projektů do Akčního plánu je řídí. Jsou jmenováni tajemnicí úřadu a navrhují členy projektových týmů.
- **Manager systému** – Kontroluje výstupy projektů, zároveň systém strategického plánování jako celek. Navrhuje změny systému. (Vedoucí odboru odpovědného za rozvoj)
- **Specialisté pro vybrané oblasti** (životní prostředí, zdraví, ekonomika) – Odborníci na jednotlivé průřezové oblasti, spolupracují s Nositeli projektů a s Managerem systému. (Vedoucí nebo pracovníci průřezových odborů)

Nositelé projektů a Specialisté spolu s Managerem systému tvoří Základní tým pro strategické plánování města.

Systém je dále popsán skupinou 6-ti procesů, které naplňují a zároveň uzavírají popsanou smyčku řízení.



6.2. Plánování

Výběr konkrétních projektů z Katalogu projektů do Akčního plánu na příslušné období

Periodicita: Akční plány budou stanovovány na období 2 let.

Vlastník procesu: Vedení města

Spolupracuje: Manager systému, Základní tým

Činnosti:

- Výběr projektů (s použitím kritérií definovaných v kapitole 5)
 1. Posouzení míry shody jednotlivých projektů s kritérii
 2. Stanovení pořadí projektů jako podklad pro rozhodovací proces
 3. Zařazení vybraných projektů do Akčního plánu
- Schválení Akčního plánu zastupitelstvem

Průběžná aktualizace Katalogu projektů

Periodicita: Průběžně

Vlastník procesu: nositelé projektu, projektové týmy (všech projektů, tedy i těch, které nebyly vybrány do Akčního plánu)

Činnosti:

- Rámcové zpracování projektové dokumentace
- Identifikace možných finančních zdrojů (existuje titul v rámci operačních programů, který koresponduje s projektem?)

6.3. Realizace

Realizace a řízení vybraných projektů

Periodicita: Průběžně

Vlastník procesu: nositelé projektu, projektové týmy

Činnosti:

- Zpracování projektové dokumentace vybraného projektu (rozpočet, harmonogram, studie proveditelnosti, technická dokumentace)
- Kontrola výstupů projektu
- Komunikace se zájmovými skupinami
- Publicita projektu
- Vyhodnocování a eliminace rizik projektu



6.4. **Kontrola**

Kontrola projektů

Periodicita: minimálně 1x za 6 měsíců

Vlastník procesu: Manager systému

Činnosti:

- Kontrola výstupů projektů, zařazených do Akčního plánu
- Řešení odchylek od plánu – nejsou ohroženy cíle projektů?
- Komunikace s nositeli projektů
- Průběžná komunikace s vedením

Kontrola systému a předkládání návrhů změn systému

Periodicita: minimálně 1x za rok

Vlastník procesu: Manager systému

Spolupracuje: Specialista pro ŽP, Zdraví, Ekonom

Činnosti:

- Kontrola, zda je řízení projektů na úrovni projektových týmů funkční.
- Kontrola, zda jsou naplňovány cíle programů.
- Kontrola, zda existuje důvod měnit strategické priority.
- Kontrola, zda nedošlo ke změně vnějších podmínek
- Mapování možných zdrojů financování včetně výhledu
- Podávání průběžných informací o výkonnosti systému
- Příprava materiálů pro vedení města a zastupitelstvo
- Předkládání návrhů na zlepšení systému

6.5. **Přezkoumání systému**

Přezkoumání systému a další orientace

Periodicita: 1x za 2 roky

Vlastník procesu: vedení města

Spolupracuje: Manager systému, specialista pro OŽP, Zdraví, Ekonom

Činnosti:

- Bilance zdrojů na zabezpečení systému
- Přezkoumání naplňování principů udržitelného rozvoje (vybrané indikátory udržitelného rozvoje – celková spokojnost občanů města, parametry stavu životního prostředí a zdraví občanů města)
- Rozhodnutí o systémových změnách (odpovědnosti, kapacitní a technické zabezpečení)
- Revize kritérií výběru projektů pro realizaci
- Návrh nového akčního plánu pro zastupitelstvo
- Prezentace zastupitelstvu města



7. Seznam příloh

Přílohy tvoří samostatné dokumenty

- 7.1 Programy rozvoje města Hodonín
- 7.2 Metodika PRIOR a její výsledky
- 7.3 LogFRAME - popis metody
- 7.4 Výběr z Prognózy vývoje obyvatel města do roku 2034.
- 7.5 Výsledky sledování indikátorů ECI: Spokojenost občanů s místním společenstvím
- 7.6 Seznam členů základního týmu pro sestavení strategie
- 7.7 Seznam strategických projektů – katalog