



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Město Valašské Meziříčí

**ZEFEKTIVNĚNÍ STRATEGICKÉHO
PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJ GOOD
GOVERNANCE VE MĚSTĚ VALAŠSKÉ
MEZIŘÍČÍ**

REG. Č. CZ.1.04/4.1.01/89.00069

Metodika strategického plánování



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Obsah

1	Úvod	3
2	Proces strategického plánování rozvoje města	5
2.1	Přípravná fáze.....	6
2.2	Charakteristika města a analýza stávajícího stavu prioritních os města	6
2.3	Vytvoření strategické vize města	9
2.4	Identifikace programových cílů města	10
2.5	Formulace strategických opatření.....	11
2.6	Vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů ...	13
2.7	Zhodnocení naplnění akčního plánu	15
3	Organizace a řízení procesu strategického plánování rozvoje města	16
3.1	Zastupitelstvo města.....	17
3.2	Strategická komise	18
3.3	Garant SPRM.....	19
3.4	Tým hlavního řešitele.....	20
3.5	Pracovní skupina.....	24
4	Struktura Strategického plánu rozvoje města.....	27
4.1	Úvod	27
4.2	Charakteristika města	27
4.3	Demografický vývoj města	27
4.4	Socioekonomická analýza města.....	27
4.5	Analýza stávajícího stavu prioritních os města.....	27
4.5.1	Analýza stávajícího stavu prioritních os města.....	27
4.6	Návrhová část	29
4.6.1	Strategická vize rozvoje města - jak bude město v budoucnu vypadat.....	30
4.6.2	Programové cíle	31
4.6.3	Strategická opatření	32
4.7	Implementace strategického a akčního plánu.....	33
5	Závěr	34
6	Seznam zkratk.....	35
7	Použité zdroje	36
8	Přílohy.....	37

1 ÚVOD

Cílem Metodiky strategického plánování města Valašské Meziříčí je napomoci zastupitelům města Valašské Meziříčí, pracovníkům Městského úřadu Valašské Meziříčí a dalším představitelům města při tvorbě a aktualizaci strategického plánu rozvoje města a při strategickém plánování. Mezi hlavní cíle Metodiky patří:

- kodifikace a ustálení postupů strategického plánování;
- optimalizace základních plánovacích procesů města Valašské Meziříčí;
- obsahová definice kapitol strategického plánu města Valašské Meziříčí.

Strategický plán rozvoje města představuje základní nástroj koncepčního řízení města. Na základě poznání stávajícího stavu a komplexní situace ve městě, a na základě plánovaných koncepcí představitelů města a dalších zainteresovaných stran, je možné formulovat vizi a rozvojové cíle města, spolu s aktivitami vedoucími k jejich naplnění. Mezi klíčové přínosy Strategického plánu rozvoje města patří:

- analýza stávajícího stavu města (včetně popisu charakteristik města, demografického a socioekonomického vývoje);
- identifikace problémů města a jejich možných řešení - šance odstranit příčiny problémů, nikoliv pouze operativně reagovat na zmírnění jejich následků;
- sladění představ představitelů města a dalších zainteresovaných stran o budoucím směřování a rozvoji města;
- vytvoření platformy spolupráce zainteresovaných subjektů města;
- formulace rozvojových záměrů a projektů, při jejichž realizaci může docházet k synergickým efektům v podobě úspory zdrojů (finančních, lidských, časových);
- zvýšení efektivity využívání prostředků města a zvýšení pravděpodobnosti získání prostředků z externích zdrojů (např. fondy EU).

Strategický plán rozvoje města (dále také „SPRM“ nebo „strategický plán“) je **tvořen na období sedmi let a je aktualizován každých pět let**, avšak v případě turbulentních nebo nenadálých změn může být tento dokument aktualizován na základě rozhodnutí zastupitelstva v kratších časových intervalech.

Strategický plán rozvoje města je vnitřně členěn na příbuzné tematické oblasti, které jsou v rámci dokumentu analyzovány, a následně je navrhován požadovaný stav. Tato témata jsou nazývána prioritními osami města. Prioritní osy mohou být následující:

- finance, investice a majetek města;
- cestovní ruch;
- doprava;
- životní prostředí a komunální služby;
- kultura;
- město jako centrum mikroregionu;
- rozvoj místních částí;
- sport a volný čas;
- zdravé město;
- sociální věci a zdravotnictví;
- školství;
- bezpečnost;
- vnější vztahy a komunikace;



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

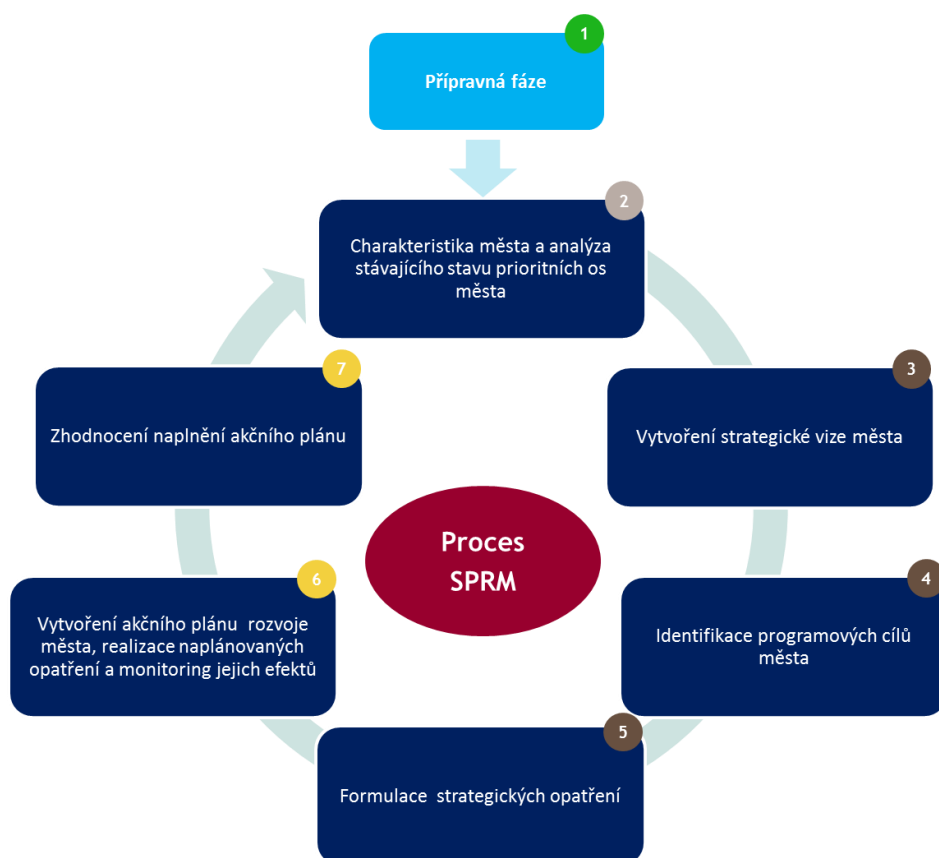
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- obchodní společnosti, v nichž má město podíl;
- interní procesy a poskytování služeb městským úřadem;
- interní procesy a poskytování služeb organizacemi zřízenými a založenými městem.

Tento metodický dokument je členěn na tři části. V první části je popsán proces strategického plánování rozvoje města, následně je popsána organizace a řízení procesu strategického plánování rozvoje města a v poslední části dokumentu je popsána obsahová náplň strategického plánu rozvoje města. V příloze 1 je podrobně popsán způsob provedení všech činností, jež jsou realizovány v rámci procesu strategického plánování. V příloze 2 jsou uvedeny principy tvorby akčního plánu.

2 PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE MĚSTA

Proces strategického plánování rozvoje města je systematickým procesem promýšlení a usměrňování aktivit vedoucích k dosažení nastavené strategické vize města a definovaných strategických cílů, opatření a jejich následná realizace a vyhodnocování. U procesu strategického plánování je klíčovým faktorem naplánování a realizace změn v situaci daného území, a to prostřednictvím procesu, který je znázorněn v následujícím diagramu.



Proces strategického plánování rozvoje města je členěn do sedmi subprocesů:

- přípravná fáze;
- charakteristika města a analýza stávajícího stavu prioritních os města;
- vytvoření strategické vize města;
- identifikace programových cílů města;
- formulace strategických opatření;
- vytvoření akčního plánu rozvoje města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů;
- zhodnocení naplnění strategických cílů.

Každý z uvedených subprocesů je popsán v následujících podkapitolách. Detailní popis subprocesů je uveden v Příloze 1.

2.1 Přípravná fáze

Úvodní přípravná fáze při tvorbě SPRM spočívá v realizaci všech přípravných kroků, které je nutné realizovat k tomu, aby mohly začít práce spojené se samotnou tvorbou / aktualizací SPRM. Její výstupy tedy nebudou promítnuty do SPRM, jedná se především o podpůrné činnosti, při nichž jsou nastavena „pravidla hry“ při tvorbě SPRM. Grafická podoba subprocessu přípravné fáze je znázorněna níže.



Matice odpovědností

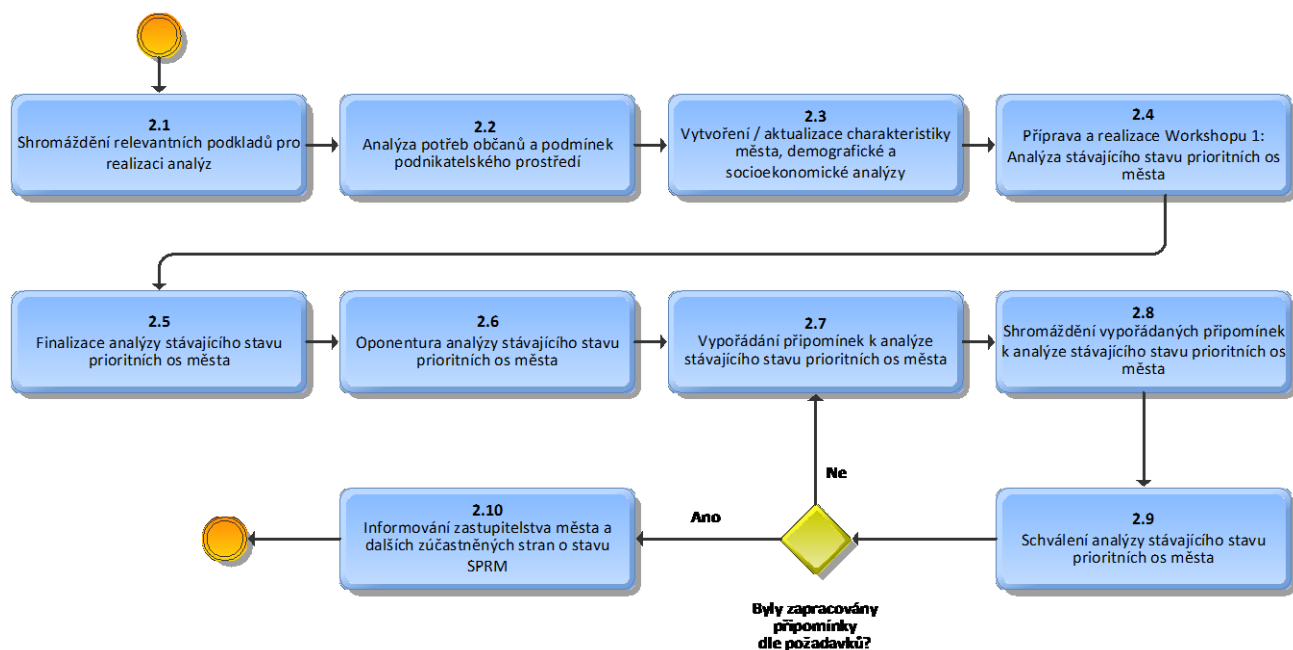
Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Finanční zajištění procesu tvorby SPRM	Garant SPRM	-	OF, ORRÚP	ZM
Personální obsazení organizační struktury strategického plánování	Garant SPRM	ZM	ORRÚP	SK
Potvrzení/aktualizace procesu tvorby SPRM	Metodici	Hlavní řešitel	-	Garant SPRM
Aktualizace/definice prioritních os města	Hlavní řešitel	Garant SPRM	ORRÚP	ZM, SK
Vytvoření harmonogramu tvorby SPRM	Metodici	Hlavní řešitel	-	ZM, SK, Garant SPRM
Vytvoření obsahu SPRM a definice výstupů	Metodici	Hlavní řešitel	-	ZM, SK, Garant SPRM
Informování občanů a ostatních zúčastněných stran o zahájení tvorby SPRM	Manažer projektu	Garant SPRM	-	ZM, SK

Podrobný popis realizace činností je obsažen v Příloze 1 tohoto dokumentu.

2.2 Charakteristika města a analýza stávajícího stavu prioritních os města

V rámci charakteristiky města a analýzy stávajícího stavu je popisována situace a okolnosti města v členění dle prioritních os města. Při analýze stávajícího stavu je realizováno dotazníkové šetření, jehož výstupy

jsou použity při tvorbě SWOT analýzy prioritních os města. Před přistoupením k realizaci SWOT analýzy je popsána charakteristika města, demografická analýza a socioekonomická analýza, které také tvoří vstup SWOT analýzy. Pro účely definování východisek pro návrhovou část jsou prioritizovány silné a slabé stránky a kvantifikovány příležitosti a hrozby. Grafická podoba subprocesu charakteristika města a analýza stávajícího stavu prioritních os města je znázorněna níže.



Matice odpovědnosti

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Shromáždění relevantních podkladů pro realizaci analýz	Členové PS	Vedoucí PS	Metodici	-
Analýza potřeb občanů a podmínek podnikatelského prostředí	Metodici	Hlavní řešitel	Tiskový mluvčí	Garant SPRM
Vytvoření / aktualizace charakteristiky města, demografické a socioekonomické analýzy	Metodici	Hlavní řešitel	Vedoucí PS	-
Příprava a realizace Workshopu 1: Analýza stávajícího stavu prioritních os města	Metodici Vedoucí PS	Hlavní řešitel	-	Garant SPRM
Finalizace analýzy stávajícího stavu prioritních os města	Metodici	Hlavní řešitel	Vedoucí PS	SK
Oponentura analýzy stávajícího stavu prioritních os města	SK	Hlavní řešitel	-	-
Vypořádání připomínek k analýze stávajícího stavu prioritních os města	Vedoucí PS	Hlavní řešitel	-	SK
Shromáždění vypořádaných připomínek k analýze stávajícího stavu prioritních os města	Metodici	Hlavní řešitel	-	-
Schválení analýzy stávajícího stavu prioritních os města	SK	-	-	Garant SPRM



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

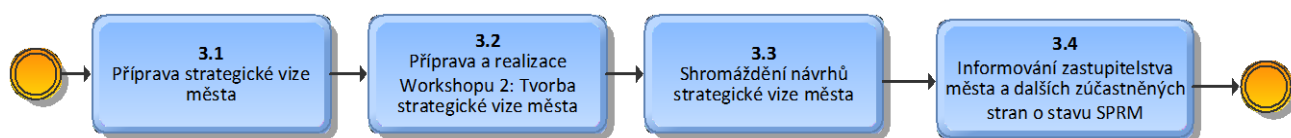
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Informování zastupitelstva města a dalších zúčastněných stran o stavu SPRM	Manažer projektu	Hlavní řešitel	Metodici	ZM, SM, Garant SPRM, veřejnost

Podrobný popis realizace činností je obsažen v Příloze 1 tohoto dokumentu.

2.3 Vytvoření strategické vize města

Strategická vize města, tedy žádoucí budoucí stav města. Jsou definovány dvě úrovně strategické vize: globální vize města (vytvářena na období 10 - 20 let) a vize města pro jednotlivé prioritní osy (vytvářena na období 10 let). Strategická vize města překračuje tedy plánovací období, pro které je SPRM tvořen a z toho důvodu je její formulace relativně obecná. Zároveň však musí vystihnout hlavní charakteristiky budoucího stavu města, kterých má být dosaženo. Grafická podoba subprocesu vytvoření strategické vize města je znázorněna níže.



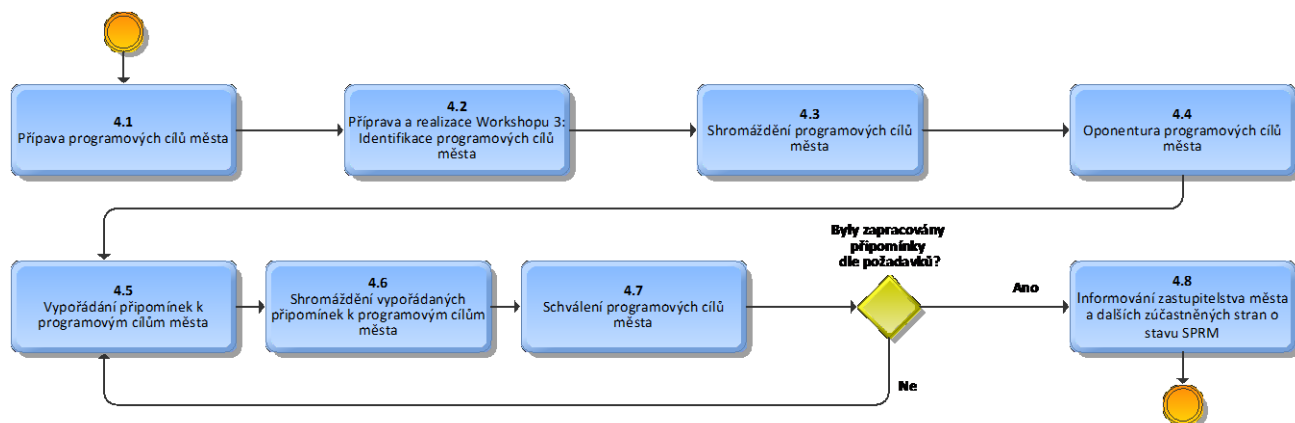
Matice odpovědností

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Příprava strategické vize města	Vedoucí PS	Hlavní řešitel	Metodici	-
Příprava a realizace Workshopu 2: Tvorba strategické vize města	Metodici Vedoucí PS	Hlavní řešitel	-	Garant SPRM
Shromáždění návrhů strategické vize města	Metodici	Hlavní řešitel	-	-
Informování zastupitelstva města a dalších zúčastněných stran o stavu SPRM	Manažer projektu	Hlavní řešitel	Metodici	ZM, SK, veřejnost

Podrobný popis realizace činností je obsažen v Příloze 1 tohoto dokumentu.

2.4 Identifikace programových cílů města

Na základě stanovené vize města, která je dlouhodobá a překračuje návrhové období SPRM, jsou následně definovány programové cíle, které definují, jaká část strategické vize bude naplněna v návrhovém období SPRM - tedy v období následujících sedmi letech. Programové cíle ze své podstaty tedy musí být podrobnější než strategická vize. Grafická podoba subprocesu identifikace programových cílů města je znázorněna níže.



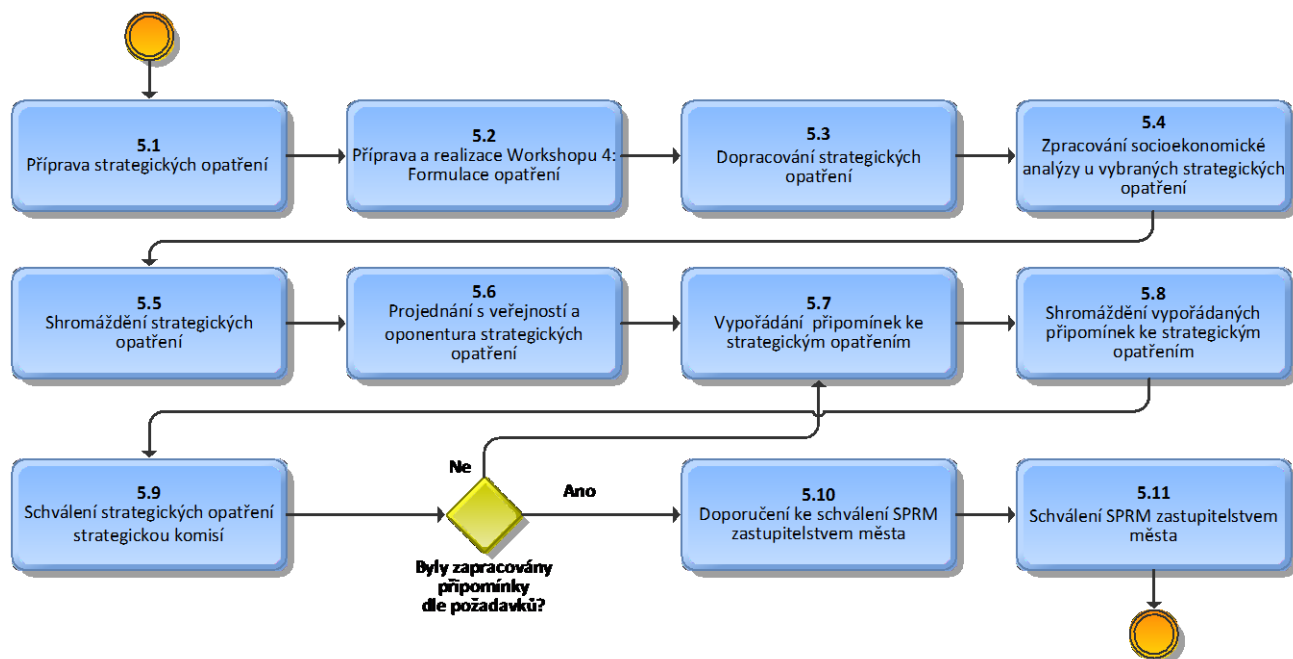
Matice odpovědností

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Příprava programových cílů města	Vedoucí PS	Hlavní řešitel	Metodici	-
Příprava a realizace Workshopu 3: Identifikace programových cílů města	Metodici Vedoucí PS	Hlavní řešitel	-	Garant SPRM
Shromáždění programových cílů města	Metodici	Hlavní řešitel	-	-
Oponentura programových cílů města	Strategická komise	Hlavní řešitel	-	-
Vypořádání připomínek k programovým cílům města	Vedoucí PS	Hlavní řešitel	-	Strategická komise
Shromáždění vypořádaných připomínek k programovým cílům města	Metodici	Hlavní řešitel	-	Garant SPRM
Schválení programových cílů města	Strategická komise	-	-	Garant SPRM
Informování zastupitelstva města a dalších zúčastněných stran o stavu SPRM	Manažer projektu	Hlavní řešitel	Metodici	ZM, veřejnost

Podrobný popis realizace činností je obsažen v Příloze 1 tohoto dokumentu.

2.5 Formulace strategických opatření

V rámci předchozích činností byl nastaven obecný směr rozvoje města, na jehož základě jsou formulovány konkrétní kroky k dosažení stanovených cílů. **Strategická opatření** naplňují jednotlivé strategické cíle, proto je může vytvářet pracovní skupina, která má v gesci návrh strategie pro předmětnou prioritní osu města. Grafická podoba subprocesu formulace strategických opatření je znázorněna níže.



Matice odpovědnosti

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Příprava strategických opatření	Vedoucí PS	Hlavní řešitel	Metodici	-
Příprava a realizace Workshopu 4: Formulace opatření	Metodici Vedoucí PS	Hlavní řešitel	-	Garant SPRM
Dopracování strategických opatření	Členové PS	Vedoucí PS	Metodici	Manažer projektu, Hlavní řešitel
Zpracování socioekonomické analýzy u vybraných strategických opatření	Metodici	Hlavní řešitel	Vedoucí PS	-
Shromáždění strategických opatření	Metodici	Hlavní řešitel	-	-
Projednání s veřejností a oponentura strategických opatření	Strategická komise	-	-	-
Vypořádání připomínek ke strategickým	Vedoucí PS	Hlavní	-	Strategická



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

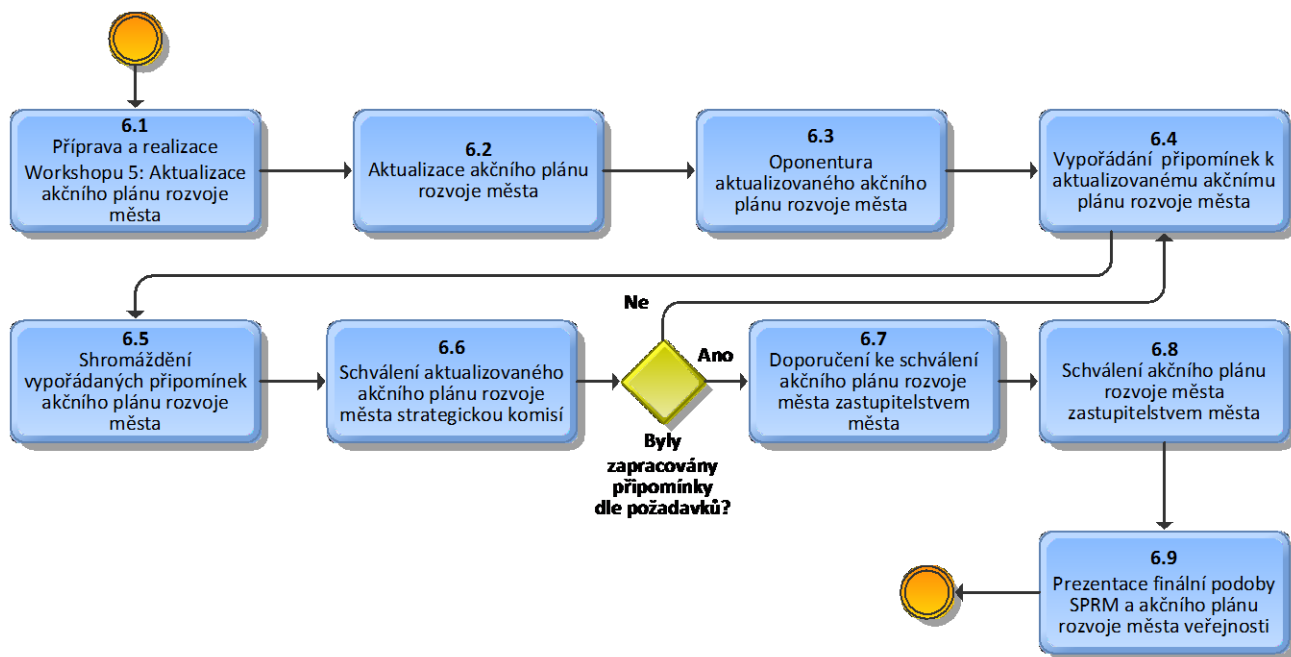
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
opatřením		řešitel		komise
Shromáždění vypořádaných připomínek ke strategickým opatřením	Metodici	Hlavní řešitel	-	-
Schválení strategických opatření strategickou komisí	Strategická komise	-	-	Garant SPRM
Doporučení ke schválení SPRM zastupitelstvem města	Strategická komise	-	Hlavní řešitel Garant SPRM	-
Schválení SPRM zastupitelstvem města	ZM	-	-	Garant SPRM

Podrobný popis realizace činností je obsažen v Příloze 1 tohoto dokumentu.

2.6 Vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů

Opatření v podobě projektů či úkolů, které jsou vyhodnoceny jako realizovatelné (z hlediska zdrojů a dalších kritérií), jsou zařazeny do akčního plánu města, spolu s vhodnými projekty z projektového inkubátoru. Grafická podoba subprocesu vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů je znázorněna níže.



Matice odpovědností

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Příprava a realizace Workshopu 5: Vytvoření akčního plánu rozvoje města	Odpovědný pracovník	Vedoucí ORRÚP	-	Vedení města
Aktualizace akčního plánu rozvoje města	Odpovědný pracovník	Vedoucí ORRÚP	-	Strategický výbor, Vedení města
Oponentura aktualizovaného akčního plánu rozvoje města	Strategický výbor, vedení města	Vedoucí ORRÚP	-	-
Vypořádání připomínek k aktualizovanému akčnímu plánu rozvoje města	Odpovědný pracovník	Vedoucí ORRÚP	-	Vedení města
Shromáždění vypořádaných připomínek	Strategický	Vedoucí	-	-



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

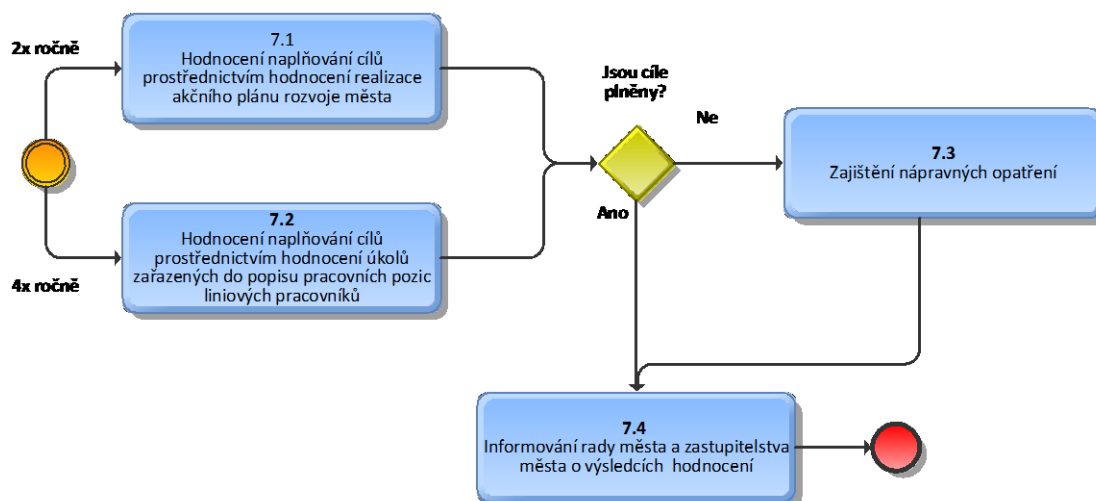
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
akčního plánu rozvoje města	výbor, vedení města	ORRÚP		
Schválení aktualizovaného akčního plánu rozvoje města strategickou komisí	Strategická komise	Vedoucí ORRÚP	-	Vedení města
Doporučení ke schválení akčního plánu rozvoje města zastupitelstvem města	Člen strategického výboru	Vedoucí ORRÚP	-	Vedení města
Schválení akčního plánu rozvoje města zastupitelstvem města	RM, ZM	Vedoucí ORRÚP	-	Vedení města
Prezentace finální podoby SPRM a akčního plánu rozvoje města veřejnosti	Tiskový mluvčí	Manažer projektu	Garant SPRM, Hlavní řešitel	Veřejnost

Podrobný popis realizace činností je obsažen v Příloze 1 tohoto dokumentu.

2.7 Zhodnocení naplnění strategických cílů

Hodnocení míry naplnění akčního plánu je realizováno dle metodiky Balanced Scorecard, která zajišťuje propojení strategie s operativními činnostmi úřadu. Míra naplnění akčního plánu je vyhodnocována 2x ročně. Kromě vyhodnocování realizace projektů uvedených v akčním plánu je 4x ročně realizována kontrola úkolů, jejichž realizace byla svěřena liniovým pracovníkům. Grafická podoba subprocesu zhodnocení naplnění strategických cílů je znázorněna níže.



Matice odpovědností

Činnost	Zodpovědný	Vlastník	Konzultuje	Je informován
Hodnocení naplňování cílů prostřednictvím hodnocení realizace akčního plánu rozvoje města	Odpovědný pracovník	Garant SPRM	-	ZM, RM
Hodnocení naplňování cílů prostřednictvím hodnocení úkolů zařazených do popisu pracovních pozic liniových pracovníků	Vedoucí pracovníci MěÚ	Garant SPRM	-	ZM, RM
Zajištění nápravných opatření	Odpovědný pracovník Vedoucí pracovníci MěÚ	Garant SPRM	-	RM, ZM
Informování rady města a zastupitelstva města o výsledcích hodnocení	Odpovědný pracovník, Vedoucí pracovníci MěÚ	Garant SPRM		RM, ZM

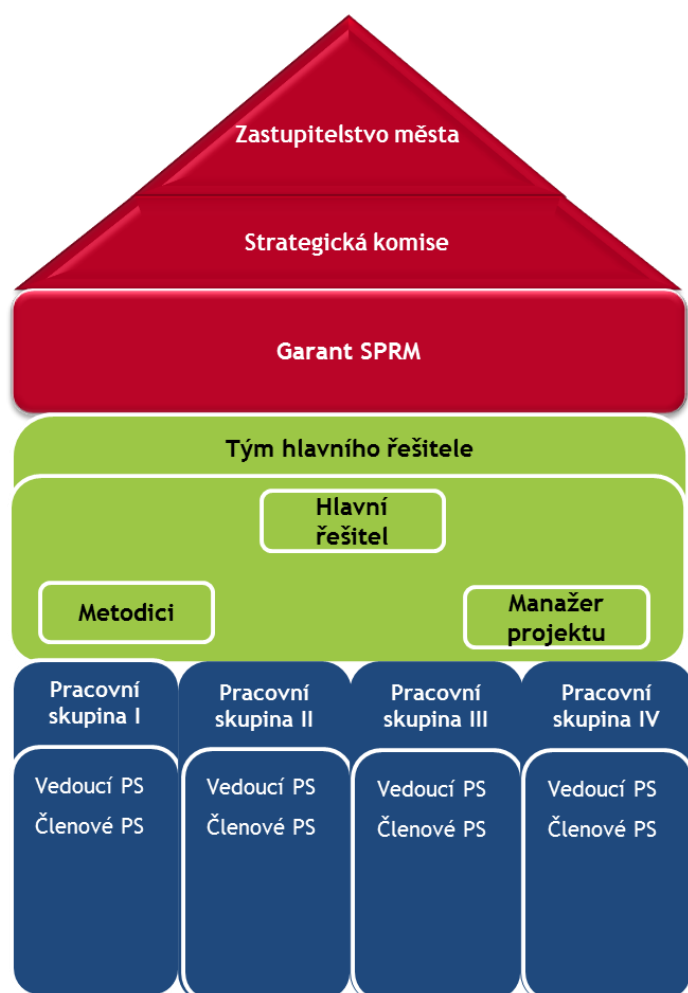
Podrobný popis realizace činností je obsažen v Příloze 1 tohoto dokumentu.

3 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE MĚSTA

Zajištění organizace a řízení přípravy SPRM je proces náročný nejen po odborné stránce, ale vzhledem k počtu zapojených osob do procesu strategického plánování, i po stránce metodické a manažerské. Doporučovaná organizační struktura pro tvorbu a aktualizaci SPRM je **tříúrovňová** a skládá se z následujících úrovní:

- **schvalovací, oponentní a kontrolní úroveň** - zastoupena zastupitelstvem města, strategickou komisí a garantem SPRM;
- **metodická a koordinační úroveň** - zastoupena hlavním řešitelem včetně jeho týmu;
- **výkonná úroveň** - zastoupena pracovními skupinami.

Grafické znázornění organizační struktury je zobrazeno v následujícím obrázku.



V následujících kapitolách je podrobně popsána charakteristika subjektů, které se účastní na tvorbě SPRM. V tabulkách jsou přehledně popsány kompetence a povinnosti subjektů všech tří úrovní účastníků se tvorby SPRM. Dále se na procesu strategického plánování (akční plánování) účastní strategický výbor a odpovědní pracovníci ORRÚP. Jejich činnost je řízena primárně Směrnicí II. 4 Projektové řízení. Bližší informace o jejich zapojení jsou uvedeny v Příloze 1.

3.1 Zastupitelstvo města

Základní role zastupitelstva města při tvorbě SPRM je personální obsazení organizační struktury strategické plánování a schvalování finální podoby SPRM.

Zastupitelstvo města	
Způsob vzniku	Volený orgán.
Složení	Zastupitelé města.
Vnitřní řízení	Práce zastupitelstva města se řídí dle jednacího řádu zastupitelstva města.
Komunikace při tvorbě SPRM	Zastupitelstvo města komunikuje s hlavním řešitelem SPRM, garantem SPRM a se strategickou komisí.
Práva, povinnosti a odpovědnosti v procesu tvorby SPRM	
Přípravná fáze	- Schvaluje rozpočet procesu tvorby SPRM a návrh obsazení organizační struktury procesu tvorby SPRM. - Je hlavním řešitelem SPRM informován o definovaných prioritních osách. - Je hlavním řešitelem SPRM informován o vytvořeném harmonogramu tvorby SPRM. - Je garantem SPRM informováno o schválení harmonogramu tvorby SPRM. - Je hlavním řešitelem informováno o vytvoření obsahu SPRM a definici výstupů. - Je garantem SPRM informováno o prezentaci zahájení tvorby SPRM občanům.
Charakteristika města a analýza stávajícího stavu prior. os města	Je hlavním řešitelem SPRM informováno o průběhu prací na tvorbě SPRM (prostřednictvím webových stránek města a webových stránek projektu).
Vytvoření strategické vize města	Je hlavním řešitelem SPRM informováno o průběhu prací na tvorbě SPRM (prostřednictvím webových stránek města a webových stránek projektu).
Identifikace programových cílů města	Je hlavním řešitelem SPRM informováno o průběhu prací na tvorbě SPRM (prostřednictvím webových stránek města a webových stránek projektu).
Formulace strategických opatření	- Je hlavním řešitelem SPRM informováno o průběhu prací na tvorbě SPRM (prostřednictvím webových stránek města a webových stránek projektu). - Schvaluje finální podobu SPRM.
Vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů	- Schvaluje finální podobu akčního plánu města. - Je hlavním řešitelem SPRM informováno o průběhu prací na tvorbě SPRM.
Zhodnocení naplnění strategických cílů	- Je informováno o výsledcích hodnocení naplňování cílů. - Schvaluje návrh na realizaci nápravných kroků, pokud není plněn akční plán města.

3.2 Strategická komise

Základní role strategické komise při tvorbě SPRM je oponentura a schvalování výstupů a mezivýstupů, které jsou vytvořeny pracovními skupinami.

Strategická komise	
Způsob vzniku	Předseda a členové strategické komise jsou vybraní členové zastupitelstva města. Výběr předsedy a členů strategické komise realizují zastupitelé města.
Složení	1 předseda strategické komise. 5 - 10 členů strategické komise. - Předseda a členové strategické komise jsou členové zastupitelstva města.
Vnitřní řízení	- Jménem strategické komise jedná s ostatními subjekty účastnicími se tvorby SPRM předseda strategické komise. - Předseda strategické komise vnitřně řídí a je odpovědný za práci členů strategické komise.
Komunikace při tvorbě SPRM	Předseda strategické komise komunikuje jménem strategické komise s hlavním řešitelem SPRM, garantem SPRM a zastupitelstvem města.
Práva, povinnosti a odpovědnosti v procesu tvorby SPRM	
Přípravná fáze	- Je garantem SPRM informována o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Je hlavním řešitelem SPRM informována o vytvořeném harmonogramu tvorby SPRM. - Je hlavním řešitelem informována o schválení harmonogramu tvorby SPRM. - Je hlavním řešitelem informována o vytvoření obsahu SPRM a definici výstupů. - Je garantem SPRM informována o prezentaci zahájení tvorby SPRM občanům.
Charakteristika města a analýza stávajícího stavu prior. os města	- Oponuje analýzu stávajícího stavu prioritních os města. - Předává zadání pracovním skupinám (prostřednictvím hlavního řešitele) v členění dle prioritních os. V rámci zadání je konkrétně popsáno, jakým oblastem v rámci jednotlivých prioritních os budou pracovní skupiny při tvorbě SPRM věnovat zvýšenou pozornost. - Schvaluje analýzu stávajícího stavu prioritních os města.
Vytvoření strategické vize města	Je hlavním řešitelem SPRM informována o průběhu prací na tvorbě SPRM.
Identifikace programových cílů města	- Oponuje programové cíle města. - Schvaluje programové cíle města.
Formulace strategických opatření	- Oponuje strategická opatření města. - Schvaluje strategická opatření města. - Předkládá SPRM zastupitelstvu města ke schválení.

Vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů	▪ Oponuje akční plán města. ▪ Schvaluje akční plán města. ▪ Doporučuje akční plán ke schválení v zastupitelstvu města.
Zhodnocení naplnění strategických cílů	▪ -

3.3 Garant SPRM

Základní role garanta SPRM při tvorbě SPRM je zajištění kontroly správného postupu tvorby SPRM.

Garant SPRM	
Způsob vzniku	▪ Garant SPRM je jmenován zastupitelstvem města.
Složení	▪ 1 garant SPRM.
Vnitřní řízení	▪ -
Komunikace při tvorbě SPRM	▪ Garant SPRM komunikuje se zastupitelstvem města, strategickou komisí a hlavním řešitelem.
Práva, povinnosti a odpovědnosti v procesu tvorby SPRM	
Přípravná fáze	▪ Je zodpovědný za finanční zajištění procesu tvorby SPRM. ▪ Informuje zastupitelstvo města o finančním zajištění procesu tvorby SPRM. ▪ Sestavuje rozpočet. ▪ Je zodpovědný za personální obsazení organizační struktury strategického plánování. ▪ Informuje strategickou komisi o personálním obsazení organizační struktury SPRM. ▪ Vybírá hlavního řešitele. ▪ Personálně obsazuje organizační strukturu procesu tvorby SPRM v součinnosti s hlavním řešitelem (tým hlavního řešitele, pracovní skupiny). ▪ Garant předkládá návrh organizační struktury zastupitelstvu města. ▪ Je hlavním řešitelem SPRM informován o aktualizaci procesu tvorby SPRM. ▪ Je hlavním řešitelem SPRM informován o vytvořeném harmonogramu tvorby SPRM. ▪ Je zodpovědný za schválení harmonogramu SPRM. ▪ V případě připomínek vrací garant SPRM harmonogram hlavnímu řešiteli k přepracování. ▪ Je společně s hlavním řešitelem odpovědný za definici prioritních os města ▪ Je hlavním řešitelem informován o vytvoření obsahu SPRM a definici výstupů. ▪ Informuje zastupitelstvo a strategickou komisi o prezentaci zahájení tvorby SPRM občanům.

Charakteristika města a analýza stávajícího stavu prior. os města	- Je hlavním řešitelem informován o vytvoření zadání analýzy stávajícího stavu prioritních os města garantovi SPRM. - Je informován strategickou komisí o schválení analýzy stávajícího stavu prioritních os města. - Je hlavním řešitelem SPRM informován o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Řeší problémy a neshody, které není schopen vyřešit hlavní řešitel nebo které přesahují možnosti hlavního řešitele.
Vytvoření strategické vize města	- Je hlavním řešitelem SPRM informován o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Řeší problémy a neshody, které není schopen vyřešit hlavní řešitel nebo které přesahují možnosti hlavního řešitele.
Identifikace programových cílů města	- Je hlavním řešitelem SPRM informován o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Řeší problémy a neshody, které není schopen vyřešit hlavní řešitel nebo které přesahují možnosti hlavního řešitele.
Formulace strategických opatření	- Je hlavním řešitelem SPRM informován o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Řeší problémy a neshody, které není schopen vyřešit hlavní řešitel nebo které přesahují možnosti hlavního řešitele.
Vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů	- Je hlavním řešitelem SPRM informován o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Řeší problémy a neshody, které není schopen vyřešit hlavní řešitel nebo které přesahují možnosti hlavního řešitele.
Zhodnocení naplnění strategických cílů	- Je informován o výsledcích hodnocení naplňování cílů. - Informuje zastupitelstvo města o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Řeší problémy a neshody, které není schopen vyřešit hlavní řešitel nebo které přesahují možnosti hlavního řešitele.

3.4 Tým hlavního řešitele

Základní role týmu hlavního řešitele při tvorbě SPRM je zajištění metodicky správného postupu tvorby SPRM, zajištění komunikace všech subjektů a rolí podílejících se na tvorbě SPRM, řízení a koordinace práce pracovních skupin (včetně organizace Workshopů) a koordinaci prací takovým způsobem, aby byla zajištěna kvalita SPRM, a zároveň byl dodržen harmonogram tvorby SPRM.

Tým hlavního řešitele	
Způsob vzniku	Tým hlavního řešitele je jmenován garantem SPRM města nebo pověřeným pracovníkem. V případě, že je tým hlavního řešitele zastoupen externím subjektem, je při výběru postupováno dle vnitřních pravidel MěÚ o výběru dodavatelů/veřejných zakázkách (Směrnice pro zadávání veřejných zakázek).
Složení	Hlavní řešitel SPRM je podporován při jeho práci týmem pracovníků (např. při Workshopech nebo při metodickém vedení pracovních skupin). Tým hlavního řešitele sestává z metodika (metodiků) a manažera projektu.
Vnitřní řízení	Hlavní řešitel SPRM vnitřně řídí tým hlavního řešitele SPRM a je odpovědný za práci jeho týmu.
Komunikace při tvorbě SPRM	Hlavní řešitel komunikuje se zastupitelstvem, strategickou komisí, garantem

	SPRM a pracovními skupinami. ▪ Metodici komunikují s vedoucími pracovních skupin a poskytují metodickou podporu všem účastníkům tvorby SPRM. ▪ Manažer projektu zajišťuje administrativní stránku a komunikaci takovým způsobem, aby byly naplněny podmínky stanovené pro projekty kofinancované z fondů EU. Dále řídí a realizuje administrativní činnosti včetně projektové komunikace a organizuje aktivity v oblasti řízení projektu, stejně jako v oblasti řízení strategického plánování. ▪ Tiskový mluvčí zajišťuje informovanost obyvatel města o procesu tvorby SPRM.
Práva, povinnosti a odpovědnosti v procesu tvorby SPRM	
Přípravná fáze	▪ Hlavní řešitel schvaluje aktualizaci procesu tvorby SPRM vypracovanou metodikem. ▪ Hlavní řešitel je společně s garantem SPRM odpovědný za definici prioritních os města. ▪ Hlavní řešitel informuje zastupitelstvo města a strategickou komisi o nastavení prioritních os města. ▪ Hlavní řešitel definuje harmonogram a milníky tvorby SPRM. ▪ Hlavní řešitel informuje zastupitelstvo, strategickou komisi a garanta SPRM o vytvoření harmonogramu tvorby SPRM. ▪ Metodik (metodici) je zodpovědný za vytvoření obsahu SPRM a definice výstupů. ▪ Hlavní řešitel informuje zastupitelstvo, strategickou komisi a garanta SPRM o vytvoření obsahu SPRM a definici výstupů. ▪ Manažer projektu je zodpovědný za informování občanů a ostatních zúčastněných stran o zahájení tvorby SPRM. ▪ Manažer projektu informuje občany a ostatní zúčastněné strany o zahájení tvorby SPRM. ▪ Manažer projektu distribuuje podklady k přípravě.
Charakteristika města a analýza stávajícího stavu prior. os města	▪ Hlavní řešitel řídí proces tvorby SPRM. ▪ Manažer projektu distribuuje vytvořené zadání analýzy stávajícího stavu prioritních os města pracovním skupinám, týmu hlavního řešitele, garantovi SPRM, strategické komisi a zastupitelstvu města. ▪ Metodik (metodici) je zodpovědný za analýzu potřeb občanů a podmínek podnikatelského prostředí a případně konzultuje s tiskovým mluvčím, následně prezentuje výstupy členům pracovních skupin. ▪ Manažer projektu distribuuje předmětným pracovním skupinám zadání analýzy stávajícího stavu prioritních os města. ▪ Manažer projektu organizuje Workshop 1. ▪ Metodik (metodici) moderuje Workshop 1. ▪ Metodik je zodpovědný za finalizaci popisu stávajícího stavu města, případně konzultuje s vedoucími pracovních skupin.

	- Hlavní řešitel předává shromážděnou analýzu stávajícího stavu prioritních os města strategické komisi k oponentuře. - Metodik předává pracovním skupinám oponentní posudky (připomínky) vypracované strategickou komisí a koordinuje pracovní skupiny při vypořádávání případných připomínek. - Hlavní řešitel předává finální podobu analýzy stávajícího stavu prioritních os města strategické komisi ke schválení. - Hlavní řešitel informuje zastupitelstvo města a další zúčastněné strany o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Manažer projektu distribuuje finální podobu analýzy stávajícího stavu prioritních os města na všechny subjekty tvorby SPRM.
Vytvoření strategické vize města	- Metodik (metodici) požádá vedoucí pracovních skupin o přípravu strategické vize města. - Metodik (metodici) podporuje pracovní skupiny při návrhu strategické vize města. - Metodik agreguje návrhy strategické vize města, které obdrží od všech vedoucích pracovních skupin. - Manažer projektu organizuje Workshop 2. - Metodik moderuje Workshop 2. - Metodik finalizuje výstupy Workshopu 2. - Manažer projektu distribuuje zprávu o stavu tvorby SPRM členům zastupitelstva a garantovi SPRM.
Identifikace programových cílů města	- Hlavní řešitel řídí proces tvorby SPRM. - Metodik požádá vedoucí pracovních skupin o přípravu programových cílů města. - Hlavní řešitel předává sloučenou identifikaci programových cílů města strategické komisi k oponentuře. - Metodik předává vedoucím pracovních skupin oponentní posudky (připomínky) vypracované strategickou komisí. - Hlavní řešitel předává finální podobu programových cílů města strategické komisi ke schválení. - Hlavní řešitel informuje zastupitelstvo města o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Metodik metodicky podporuje pracovní skupiny. - Manažer projektu organizuje Workshop 3. - Metodik moderuje Workshop 3. - Manažer projektu distribuuje aktualizovaný SPRM o identifikaci programových cílů města všem subjektům účastnících se tvorby SPRM.
Formulace strategických opatření	- Hlavní řešitel řídí proces tvorby SPRM. - Metodik metodicky podporuje pracovní skupiny. - Metodik slučuje výstupy formulace strategických opatření, které obdrží od pracovních skupin.

	- Hlavní řešitel předává sloučenou formulaci strategických opatření strategické komisi k oponentuře. - Metodik předává pracovním skupinám oponentní posudky (připomínky) strategické komise a koordinuje pracovní skupiny při vypořádávání případných připomínek. - Hlavní řešitel předává finální verzi akčního plánu strategické komisi ke schválení. - Hlavní řešitel informuje zastupitelstvo města o průběhu prací na tvorbě SPRM. - Manažer projektu organizuje Workshop 4. - Metodik moderuje Workshop 4. - Manažer projektu distribuuje aktualizovaný SPRM o formulaci strategických opatření všem subjektům účastnících se tvorby SPRM.
Vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů	- Hlavní řešitel řídí proces tvorby SPRM. - Metodik metodicky podporuje pracovní skupiny. - Metodik slučuje výstupy akčního plánu města, které obdrží od pracovních skupin. - Manažer projektu organizuje Workshop 5. - Metodik moderuje Workshop 5. - Hlavní řešitel předává sloučený akční plán města strategické komisi k oponentuře. - Metodik předává pracovním skupinám oponentní posudky (připomínky) strategické komise a koordinuje pracovní skupiny při vypořádávání případných připomínek. - Hlavní řešitel předává finální verzi akčního plánu strategické komisi ke schválení. - Manažer projektu distribuuje akční plán města všem subjektům účastnících se tvorby SPRM. - Hlavní řešitel ve spolupráci s metodikem hodnotí průběh tvorby SPRM a aktualizuje Metodiku strategického plánování na základě zkušeností z realizace procesu tvorby SPRM. - Manažer projektu prezentuje aktualizovanou podobu SPRM, včetně akčního plánu, veřejnosti.
Zhodnocení naplnění strategických cílů	-

3.5 Pracovní skupina

Pracovní skupiny jsou hlavním tvůrcem obsahové části SPRM. Pracovní skupiny jsou po celou dobu tvorby SPRM metodicky vedeny metodikem (tým hlavního řešitele).

Pracovní skupina	
Způsob vzniku	▪ Za sestavování pracovní skupiny je zodpovědný garant SPRM v součinnosti s hlavním řešitelem SPRM.
Složení	▪ 1 vedoucí pracovní skupiny. ▪ 1 metodik. ▪ 5 - 15 členů pracovní skupiny (vedení města, zastupitelé, radní, ředitelé městských obchodních a příspěvkových organizací, případně odborná / laická veřejnost).
Vnitřní řízení	▪ Práci pracovní skupiny řídí vedoucí pracovní skupiny, který je odpovědný za komunikaci s ostatními subjekty účastníci se tvorby SPRM. ▪ V případě potřeby organizuje vedoucí PS jednání členů PS. ▪ Členové pracovní skupiny jsou odpovědní za odbornou správnost výstupů - každý člen pracovní skupiny je přiřazen k prioritní ose, kterou řeší. K jedné prioritní ose může být přiřazeno více členů pracovní skupiny. ▪ Metodik zapisuje výstupy z pracovních jednání / Workshopů. ▪ Členové pracovní skupiny tvoří SPRM dle pokynů vedoucího pracovní skupiny. ▪ Práce pracovní skupiny je metodicky řízena metodikem, který tvoří člena týmu hlavního řešitele. ▪ V případě potřeby je možné v rámci pracovní skupiny vytvořit minitýmy s odborným zaměřením na určitou odbornou oblast prioritní osy. ▪ Práce minitýmu podléhá řízení vedoucím pracovní skupiny. ▪ V případě potřeby může vedoucí PS angažovat dočasné členy PS, kteří realizují vybrané, časově omezené práce, při tvorbě SPRM (např. zástupci odborné a laické veřejnosti).
Komunikace při tvorbě SPRM	▪ Vedoucí pracovní skupiny komunikuje s hlavním řešitelem SPRM a s veřejnou a laickou veřejností.
Práva, povinnosti a odpovědnosti v procesu tvorby SPRM	
Přípravná fáze	▪ Za realizaci a monitorování přípravy v pracovní skupině odpovídá vedoucí pracovní skupiny ve spolupráci s metodikem pracovní skupiny.
Charakteristika města a analýza stávajícího stavu prior. os města	▪ Vedoucí pracovní skupiny a členové pracovní skupiny shromažďují relevantní podklady pro realizaci analýz stávajícího stavu prioritních os města a případně konzultuje s metodikem. ▪ Dle požadavku Manažera projektu tvoří pracovní skupiny charakteristiku města, demografický vývoj města a socioekonomickou analýzu.

	- Členové pracovní skupiny tvoří odborně příslušné části analýzy stávajícího stavu prioritních os města: - shromažďuje podklady pro analýzy; - popisuje vývoj stavu města; - popisuje příčiny zjištěných problémů; - porovnává situaci v analyzovaných oblastech s obdobně velkými městy v regionu. - Vedoucí pracovní skupiny komunikuje s představiteli odborné a laické veřejnosti. - Členové pracovní skupiny vypořádávají případné připomínky strategické komise obdržené od hlavního řešitele SPRM. - Vedoucí pracovní skupiny spolupracuje s hlavním řešitelem a metodikem. - Vedoucí pracovní skupiny a členové pracovní skupiny se účastní Workshopu pořádaným hlavním řešitelem SPRM.
Vytvoření strategické vize města	- Vedoucí pracovní skupiny a členové pracovní skupiny definují strategické vize města. - Metodik shromažďuje návrhy strategické vize města připravené členy pracovních skupin. - Metodik shromážděné návrhy strategické vize města za jednotlivé prioritní osy města manažerovi projektu.
Identifikace programových cílů města	- Členové pracovní skupiny ve spolupráci s vedoucím pracovní skupiny tvoří odborně příslušné části identifikace programových cílů města. - Metodik zašle agregované návrhy programových cílů města za jednotlivé prioritní osy města manažerovi projektu. - Členové pracovní skupiny ve spolupráci s vedoucím pracovní skupiny kategorizují opatření na projekty a liniové úkoly. - Vedoucí pracovní skupiny komunikuje s představiteli odborné a laické veřejnosti. - Členové pracovní skupiny vypořádávají případné připomínky strategické komise obdržené od hlavního řešitele SPRM. - Vedoucí pracovní skupiny spolupracuje s hlavním řešitelem. - Vedoucí pracovní skupiny a členové pracovní skupiny se účastní Workshopu pořádaným hlavním řešitelem SPRM.
Formulace strategických opatření	- Členové pracovní skupiny tvoří odborně příslušné části formulace strategických opatření: - definují strategická opatření; - kategorizují opatření na projekty a liniové úkoly; - u opatření (projektů a úkolů) definují jejich termín realizace, gestora, odhad nákladů na realizaci a zdroj financování. - Vedoucí pracovní skupiny rozhoduje o realizaci socioekonomické analýzy u vybraných opatření.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

	▪ Vedoucí pracovní skupiny komunikuje s představiteli odborné a laické veřejnosti. ▪ Členové pracovní skupiny vypořádávají případné připomínky strategické komise obdržené od hlavního řešitele SPRM. ▪ Vedoucí pracovní skupiny spolupracuje s hlavním řešitelem SPRM. ▪ Vedoucí pracovní skupiny a členové pracovní skupiny se účastní Workshopu pořádaným hlavním řešitelem SPRM.
Vytvoření akčního plánu města, realizace naplánovaných opatření a monitoring jejich efektů	▪ Tvoří odborně příslušné části akčního plánu. ▪ Vypořádává případné připomínky strategické komise obdržené od hlavního řešitele SPRM. ▪ Spolupráce s hlavním řešitelem SPRM. ▪ Vedoucí pracovní skupiny a členové pracovní skupiny se účastní Workshopu pořádaným hlavním řešitelem SPRM.
Zhodnocení naplnění strategických cílů	▪ -

4 STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE MĚSTA

SPRM je členěn na tři základní části: charakteristika města a analýza stávajícího stavu prioritních os města, návrhová část a principy implementace. Podrobně je obsah SPRM popsán níže.

4.1 Úvod

V této kapitole je popsáno zdůvodnění potřebnosti strategického plánu, přehled návazných strategických dokumentů a vazba strategického plánu na územní plán. Dále je v úvodní kapitole popsán způsob orientace ve strategickém plánu (analytická část, návrhová část).

4.2 Charakteristika města

V této kapitole jsou popsány obecné informace o profilu města vymezující např. geografickou polohu města, historii města, správní členění a místní části města, partnerské vazby s dalšími městy, či spolupráce v rámci mikroregionu.

4.3 Demografický vývoj města

V této kapitole je popsán vývoj počtu obyvatel, rozložení věkových skupin, národnostní složení obyvatel města, členění obyvatel dle dosaženého vzdělání či dle náboženství.

4.4 Socioekonomická analýza města

V této kapitole jsou popsány ukazatele ze sociální a ekonomické oblasti. V rámci kapitoly jsou popsány např. zaměstnanost na území města, zastoupení ekonomických subjektů na území města, míra dojíždění obyvatel za prací, domovní a bytový fond města, veřejná zařízení na území města (zdravotnická, sociální, vzdělávací, sportovní a kulturní zařízení). Cílem je popsat současnou situaci ve městě podloženou číselnými údaji.

4.5 Analýza stávajícího stavu prioritních os města

V následujících podkapitolách je popsána obsahová náplň kapitoly popisující analýzu stávajícího stavu prioritních os města, jejíž závěry jsou využity pro návrhovou část SPRM.

4.5.1 Analýza stávajícího stavu prioritních os města

V analytické části SPRM je zjišťována situace v jednotlivých oblastech fungování města. V tomto dokumentu jsou tyto oblasti fungování města nazývány prioritními osami. Při analýze stávajícího stavu mohou být prioritní osy následující:

- finance, investice a majetek města;
- cestovní ruch;
- doprava;
- životní prostředí a komunální služby;
- kultura;

- město jako centrum mikroregionu;
- rozvoj místních částí;
- sport a volný čas;
- zdravé město;
- sociální věci a zdravotnictví;
- školství;
- bezpečnost;
- vnější vztahy a komunikace;
- obchodní společnosti, v nichž má město podíl;
- interní procesy a poskytování služeb městským úřadem;
- interní procesy a poskytování služeb organizacemi zřízenými a založenými městem.

Konkretizace prioritních os, jež budou v rámci SPRM analyzovány je předmětem přípravné fáze. Pro získání informací od občanů v jednotlivých prioritních osách je realizováno dotazníkové šetření. Analýza stávajícího stavu prioritních os města je následně realizována formou SWOT analýzy jednotlivých prioritních os města. Při realizaci SWOT analýzy jsou zohledněny nejen výsledky dotazníkového šetření, ale i informace získané při socioekonomické analýze a popisu demografického vývoje města.

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda používaná pro hodnocení vnitřních vlastností města (**S**trengths, **W**eaknesses, neboli silných a slabých stránek) a vnějších vlivů na město (**O**pportunities, **T**hreats, neboli, příležitosti a hrozby). SWOT analýza je často využívána při strategickém plánování.



Optimální rozsah zpracování SWOT analýzy je považován definováním 5 - 8 bodů u každého segmentu SWOT. Analýza je tvořena v členění dle prioritních os města.

Na základě analýzy stávajícího stavu města ve formě SWOT analýzy je realizována prioritizace identifikovaných silných a slabých stránek města a hodnocení příležitostí a hrozeb kvantifikovaným vyjádřením pravděpodobnosti vzniku a důsledku jejich případného dopadu. Kvantifikovaným vyčíslením hodnot budou stanovena východiska pro návrhovou část, protože bude možné rozhodnout, které silné a slabé stránky jsou prioritní a kterým příležitostem a hrozbám bude efektivní se v budoucnu věnovat.

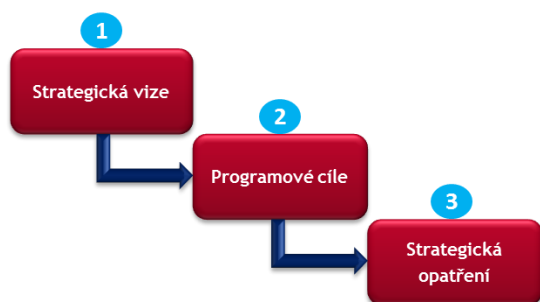
V případě, že některá z východisek mají přímou návaznost na územní plán, jsou tyto vazby popsány v této části SPRM. Pojmenování konkrétních vazeb na územní plán pomáhá v návrhové části Strategického plánu rozvoje města přesněji a konkrétněji zacílit navrhované koncepce a opatření takovým způsobem, aby bylo dosaženo navrhovaných cílů při minimálních nákladech a maximální možné efektivitě.

4.6 Návrhová část

Zpracování návrhové části Strategického plánu rozvoje města představuje klíčovou část strategického plánu z hlediska charakteru a zaměření budoucích intervencí města. Příznačné pro návrhovou část je její hierarchické uspořádání s tím, že v průběhu zpracování návrhové části se postupuje od nejvyšší (nejobecnější) úrovně strategické vize k nejkonkrétnější úrovni strategických opatření. Výstupy návrhové části obsahují:

- návrh rozvojové strategické vize;
- stanovení cílů a identifikaci rozvojových oblastí města;
- návrh strategických opatření.

Tvorba návrhové části představuje postupnou realizaci následujících kroků:



Charakteristické pro tvorbu strategie a strategických dokumentů je postup od nejširších úrovní vnímání města až po definování konkrétních úkolů a projektů, které povedou k uskutečnění představ stanovených v předešlých krocích. Z hlediska času dochází se snižováním úrovní návrhové části ke zkracování předpokládané doby realizace. Časové horizonty realizace jednotlivých úrovní návrhové části mohou být rámcově vyjádřeny následovně:

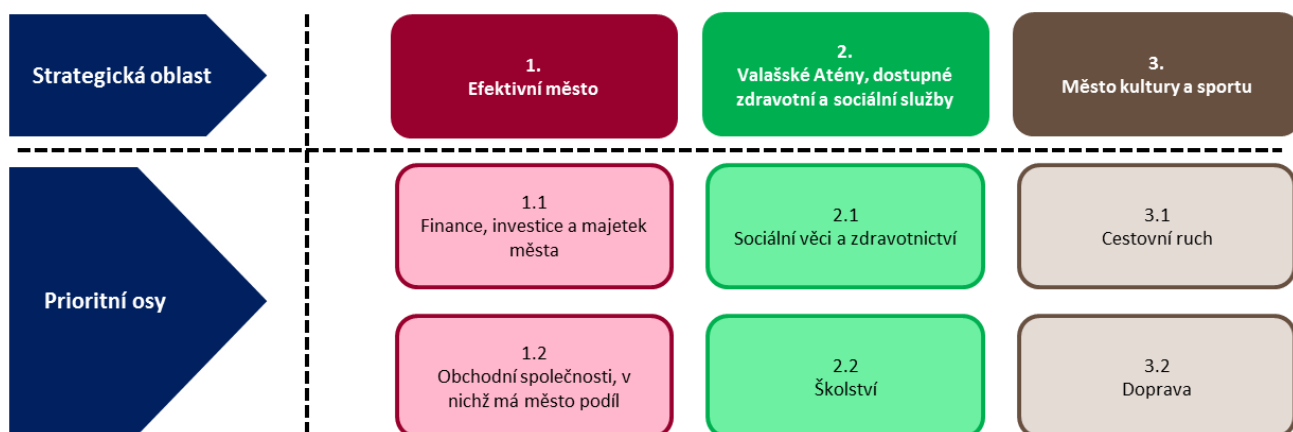
- **strategická vize rozvoje města (globální vize a vize v členění dle prioritních os):** střednědobá až dlouhodobá realizace;
- **programové cíle:** střednědobá až dlouhodobá realizace;
- **strategická opatření:** krátkodobá až střednědobá realizace.

Pro formulaci rozpadu programových cílů na strategická opatření je doporučeno využít metody logického rámce. Logický rámec je nástroj pro plánování, realizaci a vyhodnocení opatření. Logický rámec je zobrazován ve formě matice, která má dvě roviny. Vertikální rovina obsahuje cíle, účel, výstupy a opatření vedoucí k naplnění nadřazeného cíle. Horizontální rovina obsahuje objektivně ověřitelné ukazatele cílů, prostředky ověření ukazatelů a vnější, které představují podmínky, které mohou negativně ovlivnit realizaci opatření. Výsledná matice logického rámce má následující strukturu.



Bližší informace o postupu tvorby a využití logického rámce a metodika zpracování logického rámce je dostupná na internetových stránkách strukturálních fondů Ministerstva pro místní rozvoj (www.strukturalni-fondy.cz).

S ohledem na přehlednost návrhové části dokumentu je nutné zde uvedené informace hierarchicky strukturovat. Programové cíle a strategická opatření jsou členěny dle nadřazených prioritních os a strategických oblastí. Strategická oblast je nadřazena prioritní ose a jedná se o strategickou oblast, která je řešena jednou pracovní skupinou. Ukázka hierarchického rozpadu strategických oblastí na prioritní osy je znázorněna v následujícím obrázku.



Další hierarchický rozpad prioritních os na strategické cíle a opatření je znázorněn vždy v předmětných kapitolách strategického plánu.

4.6.1 Strategická vize rozvoje města - jak bude město v budoucnu vypadat

Strategická vize rozvoje města je formulována na dvou úrovních. První úroveň tvoří obecná strategická vize pro celé město, druhou úroveň tvoří strategická vize formulovaná pro jednotlivé prioritní osy.

Strategická vize rozvoje města je definování celostního pohledu na město. Vize města charakterizuje výchozí situaci regionu, obsahuje filozofii a principy, na nichž bude strategie založena. Obecně strategická vize interpretuje dlouhodobou představu o budoucnosti města, o tom, jak se bude město vyvíjet a zlepšovat, a jaké si klade priority. **Časový horizont strategické vize je v rozmezí 10 - 20 let.** Naplnění strategické vize je dosaženo realizací činností a naplňováním cílů, které jsou definovány v SPRM.

Strategická vize rozvoje města je definována zejména na základě výsledků analýzy prioritních os města a východisek pro návrhovou část strategického dokumentu, jakožto koncentrované vyjádření hlavních závěrů z analytické části, včetně pojmenovaných hlavních problémů / rozvojových oblastí. Na základě toho bude zajištěna budoucí reálnost a splnitelnost strategické vize. Strategická vize může být vyjádřena stručně

pomocí několika stěžejních výroků, či detailnějším zachycením představy o budoucnosti města a o jeho podobě.

4.6.2 Programové cíle

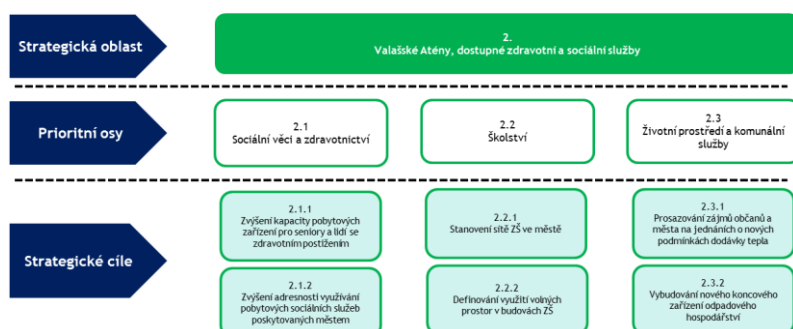
Programové cíle představují směrný ukazatel pro rozvoj města a informaci o stavu, kterého bude dosaženo realizací navržených opatření. Dobře zformulovaná rozvojová vize města a k nim adekvátně stanovené programové cíle mohou velmi významně ovlivnit další postup prací na strategii a do značné míry ovlivnit také její celkový výsledek. Programové cíle stanovují, čeho chce město dosáhnout.

Časově se programové cíle váží k platnosti dokumentu, tj. **jsou formulovány na 5 - 7 let**. Programové cíle jsou stanoveny na základě definovaných problémů i potřeb a musí vyjadřovat žádoucí stav města, kterého bude dosaženo do konce platnosti dokumentu. Programové cíle jsou definovány dle metodiky SMART (akronym pro anglická slova **S**pecific - Specifické, **M**easurable - Měřitelné, **A**ttainable - Dosažitelné, **R**ealistic - Realistické, **T**ime-based - Časově ohraničené). Definované programové cíle tedy musí mít následující charakteristiku:

- cíle musí být **konkrétní a reálné, snadno hodnotitelné, předem prodiskutované a odsouhlasené** (v kvalitativních oblastech rozvoje obce jsou cíle hodnotitelné adekvátním způsobem, nemusí být všechny kvantifikovatelné);
- musí být jasné, **do kdy má být cílů dosaženo** (programové cíle mohou být formulovány i na kratší období v rámci platnosti programu rozvoje obce);
- cíle musí **být v souladu s vizí** a jednotlivé cíle musí mezi sebou navzájem korespondovat;
- u každého cíle musí **být specifikovány hodnoticí ukazatele**, včetně výchozích hodnot a hodnot očekávaných realizací uvedeného cíle, aby bylo možné hodnotit míru jejich naplňování v průběhu realizace.
- je nutné mít **odpovídající podklady pro nastavení cílů**, aby byly cíle realistické.

Diskuze a výměna názorů o programových cílech jsou realizovány podle prioritních os města. Dosažení konsensu v rámci pracovních skupin je základním kritériem úspěšnosti této fáze řešení. Na této úrovni, tj. formulaci cílů, musí být rámcově prověřena vazba mezi cíli a SWOT analýzou, programové cíle musí využívat identifikované silné stránky města k překonávání těch slabých, a zároveň k využití příležitostí a minimalizaci identifikovaných hrozeb rozvoje města.

Programové cíle jsou v této kapitole znázorněny grafickou formou v členění dle strategické oblasti a prioritní osy - viz ukázka v obrázku níže.



4.6.3 Strategická opatření

Strategická opatření definují klíčové výsledky, kterých má být v plánovaném časovém horizontu dosaženo. Strategické opatření musí přispívat k naplnění příslušného programového cíle. U každého strategického opatření je potřebné stanovit minimálně:

- **typ opatření** - strategické opatření může být buď projekt, nebo úkol. Projekt je typicky jednorázová akce realizována prostřednictvím projektového týmu, který se může skládat z externích pracovníků. Úkol je typicky činnost vykonávaná v rámci pracovní náplně liniových odborů úřadu nebo jeho organizací.
- **rok dokončení realizace** - předpokládaný termín ukončení opatření;
- **gestor opatření** - určení zaměstnanců úřadu, kteří budou odpovídat za splnění opatření.
- **předpokládané náklady** - odhad nákladů na realizaci opatření;
- **předpokládaný zdroj financování** - identifikace zdrojů financování opatření (tato informace bude využívána při sestavování rozpočtů a rozpočtových výhledů obce);

Ke každému programovému cíli náleží minimálně jedno strategické opatření. Časový horizont jejích trvání může být různý, ale vždy v rámci časového úseku, pro který se strategie rozvoje města připravuje. Opatření musí být realistické a dosažitelné. Personální, finanční a institucionální zdroje potřebné k dosažení musí být k dispozici, nebo alespoň identifikovatelné. Některé zdroje lze nalézt v rámci města nebo regionu. Jiné lze získat od institucí na národní úrovni nebo v soukromém sektoru, případně na úrovni strukturálních fondů EU, či v kombinaci výše uvedených. Níže je zobrazena ukázka způsobu popisu strategických opatření. Kompletní informace o identifikovaných opatřeních jsou z důvodu přehlednosti dokumentu vloženy jako příloha SPRM.

ID SO	Strategická oblast	ID PO	Prioritní osa	ID cíle	Název cíle	ID opatření	Název opatření	Předpokládané ukončení realizace	Typ opatření
2	Valašské Atény, dostupné zdravotní a sociální služby	2.1	Sociální věci a zdravotnictví	2.1.1	Zvýšení kapacity pobytových zařízení pro seniory a lidi se zdravotním postižením	2.1.1.1	Komunikace vedení s krajem a poskytnutí součinnosti ve věci úpravy kapacit pro seniory výstavbou nového senior parku (s ohledem na zrušení sociálního zařízení v Podlesí).	Červen 2015	Úkol
2	Valašské Atény, dostupné zdravotní a sociální služby	2.1	Sociální věci a zdravotnictví	2.1.1	Zvýšení kapacity pobytových zařízení pro seniory a lidi se zdravotním postižením	2.1.1.2	Dosažení závazné dohody s odborem sociálních věcí krajského úřadu za účelem, aby mohli být klienti z Valašského Meziříčí umístováni do zařízení senior parku.	Prosinec 2014	Úkol
2	Valašské Atény, dostupné zdravotní a sociální služby	2.1	Sociální věci a zdravotnictví	2.1.1	Zvýšení kapacity pobytových zařízení pro seniory a lidi se zdravotním postižením	2.1.1.3	Komunikace vedení s krajem a poskytnutí součinnosti ve věci výstavby dvou domů sociálních služeb pro lidi se zdravotním postižením.	Červen 2015	Úkol

Charakteristiku opatření je možné rozšířit o podrobnější popis - například vzájemné vazby mezi opatřeními, hodnocení významu, rizika realizace, územní rozsah (lokalizaci), vazby na jiné rozvojové programy a územně plánovací dokumentace, dotační potenciál, atd. Při popisu jednotlivých opatření musí být zohledněny finanční možnosti města. Na nejbližší dva roky jsou stanoveny finanční prostředky co možná nej přesněji. Úspěšné realizaci opatření napomáhá uplatnění víceletého rozpočtování města.

U investičních strategických opatření, u kterých byla identifikována nutnost dalšího rozpracování, v podobě identifikace nákladů a přínosů, je realizována socio-ekonomická analýza, neboli analýza nákladů a přínosů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

K realizaci socioekonomické analýzy u vybraných opatření je možné přistoupit buď metodou expertního odhadu nebo za použití nástroje pro realizaci socioekonomické analýzy (k dispozici např. na stránkách www.dobra-rada.cz).

Socioekonomická analýza je realizována na základě rozhodnutí vedoucího pracovní skupiny. Je doporučováno, aby byla socioekonomická analýza realizována u opatření, které mají značné nákladové nároky, a které mají dopad na kvalitu života občanů města, na podnikatelské prostředí nebo na neziskové organizace působící na území města. Obecně by měla být socioekonomická analýza realizována u opatření, u nichž je pro členy pracovní skupiny složité vyhodnotit finanční náklady a nefinanční přínosy opatření. V rámci analýzy jsou totiž vyčísleny nejen veškeré finanční náklady a výnosy, ale také všechny nepřímé důsledky. Na rozdíl od finančních analýz tak umožňuje hodnotit také investice, které nejsou ziskové a finančně výnosné, ale mají jiný společenský užitek a stojí za to je realizovat.

4.7 Implementace strategického a akčního plánu

V této kapitole jsou popsány principy realizace strategického a akčního plánu a jeho propojení s rozpočtem a rozpočtovým výhledem. Dále jsou zde obecně popsána pravidla pro způsob hodnocení míry dosažení cílů a opatření definovaných ve strategickém dokumentu. Implementace strategického a akčního plánu je realizována v souladu s metodikou Balanced Scorecard.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

5 ZÁVĚR

V tomto dokumentu a jeho přílohách jsou popsány postupy k tvorbě / aktualizaci Strategického plánu rozvoje města, akčního plánu, monitorování a vyhodnocování naplňování programových cílů a strategických opatření. Metodika strategického plánování je doporučením pro způsob realizace strategického plánování města, které prošlo pilotním odzkoušením při tvorbě Strategického plánu rozvoje města Valašské Meziříčí 2014 - 2020.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

6 SEZNAM ZKRATEK

V tabulce níže je uveden seznam použitých zkratek.

Zkratka	Vysvětlení zkratky
EU	Evropská unie
MěÚ	Městský úřad
OF	Odbor finanční
ORRÚP	Odbor regionálního rozvoje a územního plánování
PO	Prioritní osa
PS	Pracovní skupina
RM	Rada města
SK	Strategická komise
SPRM	Strategický plán rozvoje města
ZM	Zastupitelstvo města

7 POUŽITÉ ZDROJE

- Metodický pokyn Ministerstva pro místní rozvoj k hlavním zásadám pro přípravu, hodnocení a schvalování Integrovaného plánu rozvoje města.
- Metodika „RoIA - Inovativní přístup k plánování rozvoje obcí“.

8 PŘÍLOHY

Příloha 1: Popis činností realizovaných v rámci procesu strategického plánování

Příloha 2: Principy tvorby akčního plánu