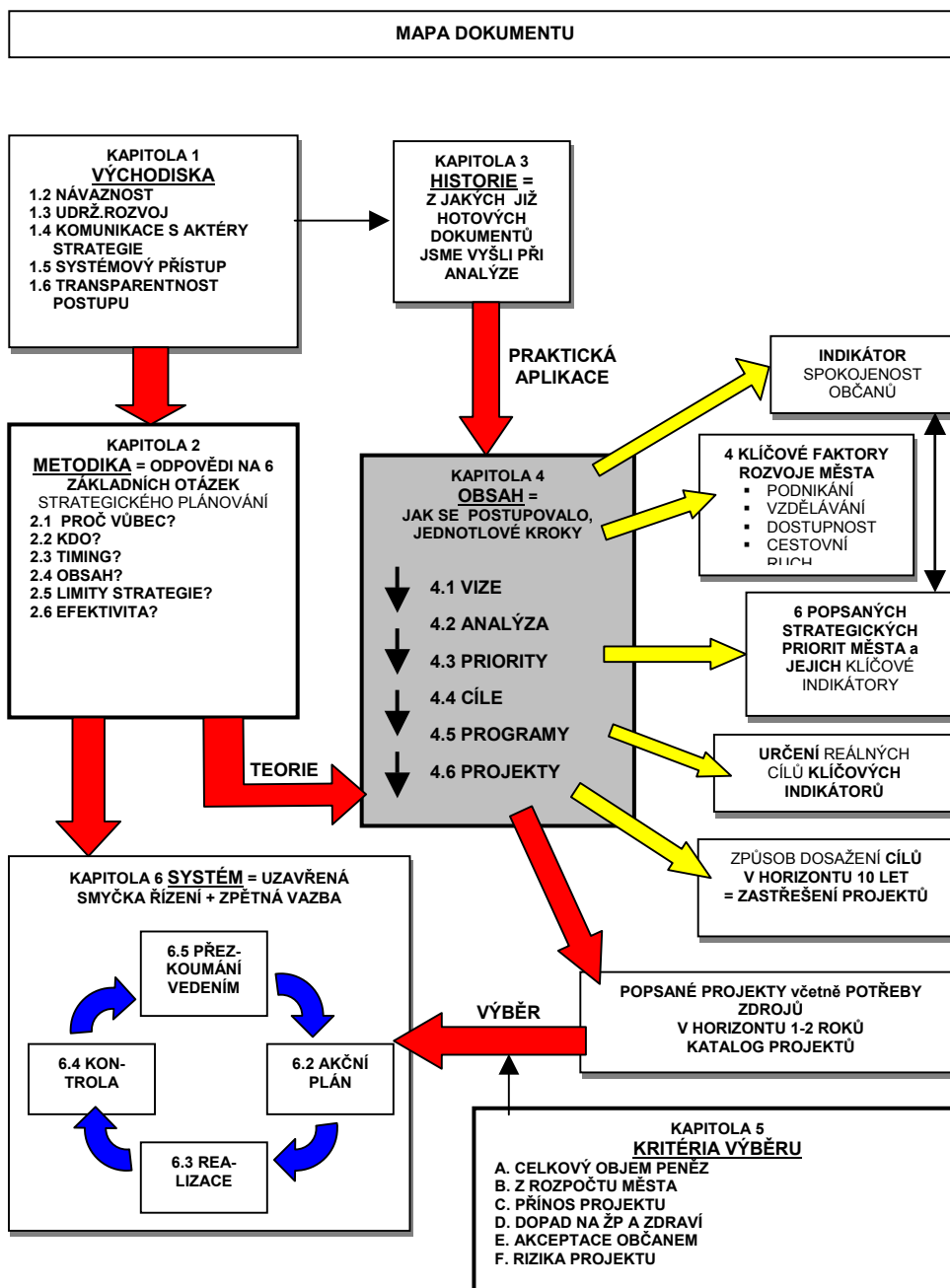


## **Strategie udržitelného rozvoje města Třebíč do roku 2015 a Systém strategického plánování**

*- základní vrcholový dokument -*

Květen 2006



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

## Obsah:

<b>1.</b>	<b>Základní východiska dokumentu.....</b>	<b>4</b>
1.1.	Obsah smlouvy.....	4
1.2.	Návaznost na stávající strategické materiály .....	4
1.3.	Respektování principů udržitelného rozvoje.....	4
1.4.	Komunikace s aktéry strategie .....	5
1.5.	Systémový přístup ke strategii.....	5
1.6.	Transparentnost postupu.....	5
<b>2.</b>	<b>Metodika strategického plánování .....</b>	<b>6</b>
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? .....	7
2.4.	Metodický postup strategického plánování.....	9
2.5.	Limity strategického plánu .....	10
2.6.	Vlastnosti efektivní strategie.....	10
<b>3.</b>	<b>Historie vytváření strategie ve městě Třebíč .....</b>	<b>11</b>
<b>4.</b>	<b>Obsah strategického dokumentu .....</b>	<b>12</b>
4.1.	Vize města Třebíč .....	12
4.2.	Vstupní analýza stavu .....	14
4.3.	Strategické priority.....	16
4.4.	Reálné cíle, cílové hodnoty .....	18
4.5.	Programy rozvoje města.....	20
4.6.	Reálné projekty .....	24
<b>5.</b>	<b>Kritéria výběru projektů.....</b>	<b>25</b>
5.1.	Stanovení kritérií.....	25
5.2.	Váhy kritérií .....	26
<b>6.</b>	<b>Systém strategického plánování .....</b>	<b>26</b>
6.1.	Aktéři systému:.....	27
6.2.	Plánování .....	27
6.3.	Realizace.....	28
6.4.	Kontrola .....	28
6.5.	Přezkoumání systému .....	29
<b>7.</b>	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>30</b>

# 1. Základní východiska dokumentu

Při zpracování dokumentu byla respektována následující základní východiska:

## 1.1. Obsah smlouvy

V březnu 2006 byla podepsána mezi městem Třebíč a společností AD VISION, s.r.o. (ADV) smlouva o zpracování základního vrcholového dokumentu, který bude popisovat Strategii udržitelného rozvoje města Třebíč do roku 2015 a Systém strategického plánování. Dokument ve smyslu smlouvy obsahuje následující oblasti:

- Metodický postup strategického plánování – odpovídá kapitole 2
- Historie vytváření strategie ve městě Třebíči včetně posouzení kvality dokumentů – odpovídá kapitole 3 a 4
- Vlastní obsah strategického rozvoje – odpovídá kapitole 4
- Kritéria výběru projektů jako podklad pro rozhodovací proces managementu města – odpovídá kapitole 5
- Popis systému strategického plánování = postupy, jak dlouhodobě „udržet“ strategické plánování – odpovídá kapitole 6

Společnost ADV se zavázala předat zpracovaný dokument do **30.6.2006**

## 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 nebo Program památkové péče).

Cílem tohoto dokumentu je tedy více méně **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.

## 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
- 4.6 Reálné projekty – obsahují vyhodnocení environmentálních, sociálních a ekonomických rizik
- 5.1 Stanovení kritérií pro výběr projektů – kritéria respektují přístupy k udržitelnému rozvoji

Vazby dokumentu na udržitelný rozvoj jsou názorně popsány v příloze 7.5.

## 1.4. Komunikace s aktéry strategie

Během zpracovávání dokumentu proběhly konzultace s odbornými garanty rozvoje města, se zpracovateli dílčích materiálů i s politiky města. Byl odsouhlasen postup zpracování dokumentu. Měl by tak vzniknout „živý“ dokument, jehož aktuálnost nekončí jeho vytisknutím, ale který je průběžně aktualizován a splňuje tak v reálném čase důvody (viz kapitola 2.1), proč byl vytvořen.

Hlavní aktéři systému strategického plánování jsou popsáni v kapitole 6.1., dalšími 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 bude obsahovat nejenom soubor projektů jako jednorázový plán dalších kroků, ale také **popis základních systémových procesů**, tedy způsob, jak dlouhodobě udržet plán v aktuální podobě. Praxe prokázala, že v minulosti město dostatečně nevyužilo třeba i velmi hodnotných dokumentů právě proto, že nepostupovalo systematicky, nevyhodnocovalo vždy vlastní zkušenost a systém strategického plánování nezlepšovala.

## 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 (váhy)

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

Dokument respektuje již vytvořené podklady a závěry, strategické oblasti rozvoje kraje Vysočina, a časově předchází komunálními volbám 2006 tak, aby nová politická reprezentace mohla bez časových prodlev přijaté strategie realizovat.

## 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

Odpovědi na položené otázky nejsou triviální. Kvalitní strategie je základní nástroj pro úspěšné dlouhodobé řízení a rozvoj organizací, tedy i municipalit. Je proto velmi důležité a naléhavé, abychom odpovědi na tyto otázky našli:

### 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 finančních podpor 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**

**Dokument navazuje na Deklaraci projektu Zdravého města, schválenou zasupitelstvem v roce 2001, kterou se město přihlásilo k Místní Agendě 21**

## 2.2. Kdo má strategii dělat?

Jaká je „základní strategická jednotka“? Kdo dělá strategie? Má město dělat vlastní strategie nebo se má „spokojit“ se Strategii 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, 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 dvojjediné 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 Třebíč jako základní strategickou jednotku, řada rozvojových projektů bude ale determinována rozvojovými záměry na úrovni mikroregionu (např. odpadové hospodářství), kraje nebo státu (např. dopravní dostupnost města).**

Město Třebíč, 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 Třebíče, 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).

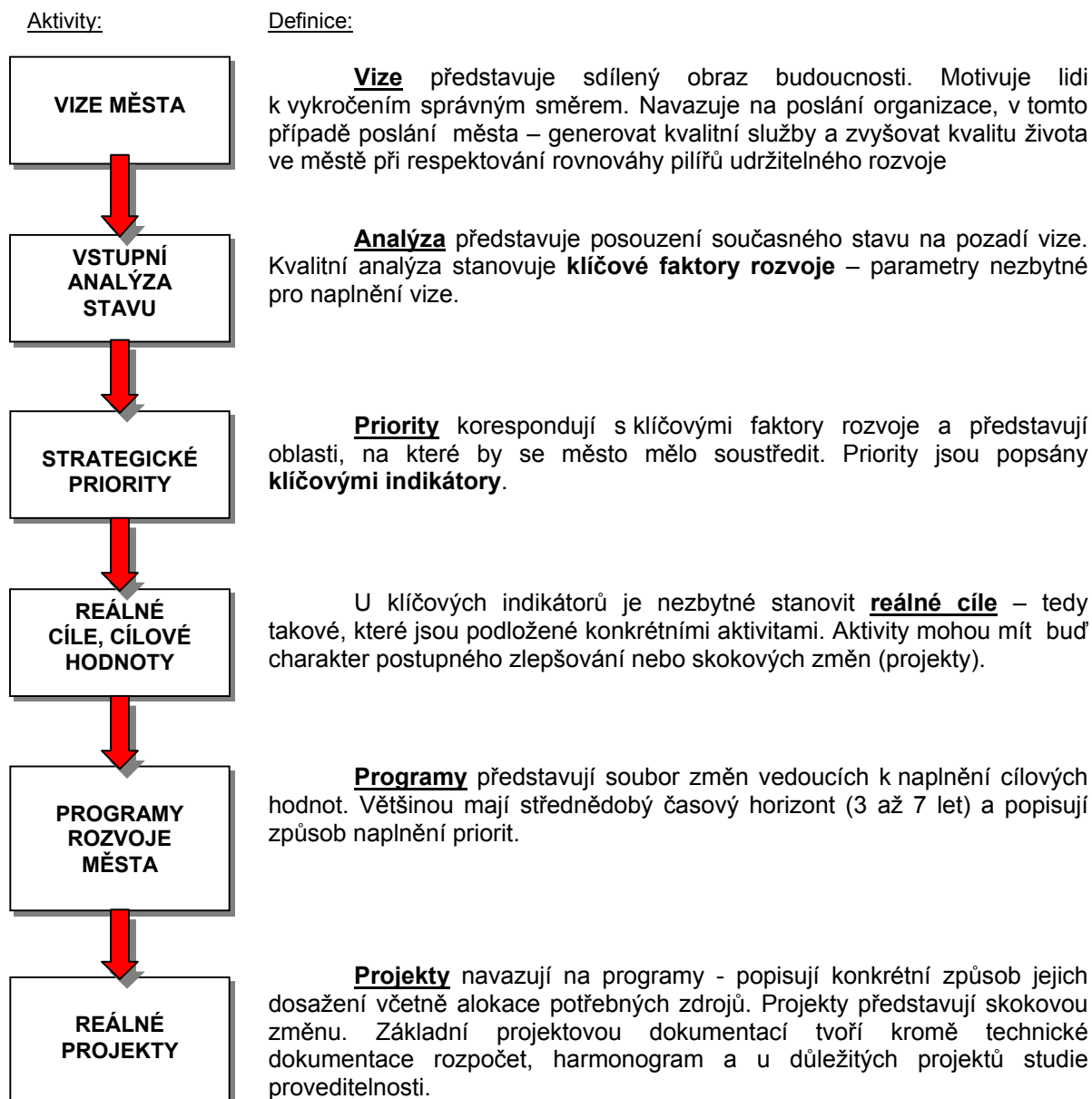
**Dílčí závěr: Vzhledem ke konkrétní situaci (popsané v bodě 2.1.) bude zpracována strategie rozvoje se střednědobým časovým horizontem 10 let, tedy do roku 2015. Tento horizont koresponduje s možností získání vnějších finančních zdrojů.**

Neznamená to ale, že v rámci systému strategického plánování (viz kapitola 6) nebudou řešeny problémy, prokazatelně přesahující horizont 10-ti let (např. energetická koncepce, železniční dopravní spojení města). 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).



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 respektuje i definice udržitelného rozvoje:

*“UR je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní a duchovní, při plném respektování environmentálních limitů.“ (Ivan Rynda, COŽP UK)*

Kromě **environmentálních limitů** zcela 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.

Rozpočtový výhled města tvoří přílohu 7.4.

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 Třebíč

Proces strategického rozvoje města Třebíč byl započat již před několika lety. První přípravné činnosti byly spojeny s projektem Zdravé město. V roce 1999 byly proškoleny místní týmy v metodě LogFrame, v rámci iniciativy NSZM ČR, MS Team a Zdravého města Třebíče. Poté se strategické plánování již stalo náplní činností odboru rozvoje MěÚ Třebíč.

Již v roce 2002 byla zpracována **pracovní verze Strategie rozvoje města Třebíče**. Existují i strategické dokumenty **Profil města Třebíče** či **Plán zdraví a kvality života**. 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. a v příloze 7.1.

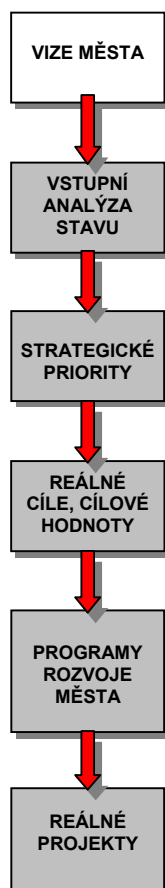
#### Mezi základní zpracované podklady a dokumenty se řadí:

- 1) Strategie rozvoje města Třebíče (pracovní verze 2002, včetně Analýzy priorit města metodou RESAP)
- 2) Profil města Třebíč (aktualizace 06/2004, 12/2004, 12/2005)
- 3) Výstupy v rámci projektu Strategické řízení municipalit NSZM (LogFrame dle prioritních oblastí, expertní zpráva, dataplán)
- 4) Program rozvoje mikroregionu Třebíčsko
- 5) Územní plán města Třebíč včetně schválených změn
- 6) Plán zdraví a kvality života
- 7) Komunitní plán sociálních služeb
- 8) Indikátory UR
- 9) Profil zdraví
- 10) Výsledky sledování indikátorů ECI: A1 Spokojenost občanů s místním společenstvím
- 11) Energetický dokument města Třebíč (doplněk 12/2005)
- 12) Strategie cestovního ruchu Třebíčsko a Jihlavsko
- 13) Strategie odpadového hospodářství
- 14) Program prevence kriminality a drogové problematiky Třebíč
- 15) Program regenerace MPZ

## 4. Obsah strategického dokumentu

### 4.1. Vize města Třebíč

Řešená aktivita:



Účinná vize má respektovat následující znaky:

- **OBRAZNOTA** – popisuje představitelnou a „v barvách a tvarech“ popsitelnou 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

V rámci zpracování pracovní Strategie 2002 byla definována tato vrcholová vize:

### **TŘEBÍČ JE MÍSTO, KDE CHCEME ŽÍT**

Tato vize je velmi stručná a obecná, přesto představuje pozadí pro konkrétní úvahu:

Chceme (občané města) zde žít = jsme spokojeni s kvalitou života ve městě, aktivní část obyvatel má kde pracovat = 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 ) a **počet obyvatel města** jako důsledek spokojenosti občanů (**jestliže** jsou spokojeni – **pak** neodchází a počet obyvatel tedy roste)

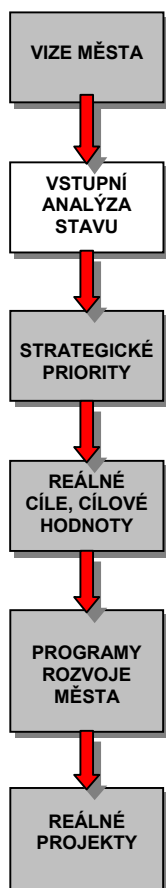
Dále byla v rámci zpracování rozvojových programů doplněna a upřesněna pro jednotlivé oblasti rozvoje města:

#### **MĚSTO TŘEBÍČ =**

- **Město zdravého životního stylu, město s důstojnými podmínkami pro život svých občanů**
- **Město v němž jsou dopady lidských činností na životní prostředí řízeny**
- **Město vzdělanosti ( instituce ve městě nabízejí dostatečné možnosti celoživotního vzdělávání )**
- **Město úspěšného rozvoje podnikání (postupně klesá míra nezaměstnanosti)**
- **Vstřícné, pohostinné, kulturní město s památkami UNESCO**
- **Dostupné město připravené pro další rozvoj podnikání**
- **Veřejná správa přispívá k rozvoji města ( veřejná správa se zkvalitňuje včetně její informatizace, zlepšuje se komunikace s veřejností a služby jsou poskytovány v obecném zájmu, víme, jak a kde získat finanční zdroje )**

## 4.2. Vstupní analýza stavu

Řešená aktivita:



Pro analýzu lze využít několik analytických metod.

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

**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 kostrou nebo vás svět „sežere“!!). Klíčové faktory rozvoje, popsané v závěru této kapitoly patří dílem do první skupiny (podnikání, cestovní ruch), dílem do druhé (vzdělávání, dopravní dostupnost).

SWOT analýza zpracovaná v rámci Profilu města Třebíče 2004 a následných aktualizací má zpracovány pouze první část - to je definování vnějších a vnitřních parametrů. Absentuje zatím kvantitativní srovnání těchto parametrů (Do jaké míry naše silná-slabá stránka pomáhá využít příležitosti – eliminovat hrozby?). Vede to k tomu, že profil města je zatím víceméně statický dokument, který dobře popisuje historii a současný stav, ale nepopisuje budoucí trendy. Naznačuje ale okruhy, na které by se strategie měla soustředit.

**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.

Tento nástroj byl použit při zpracování pracovní strategie 2002. Bylo využito ReSAPu - Regional Self Assessment Programme – Programu vlastního zhodnocení udržitelnosti vývoje obce/regionu.

**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 byly využity při tvorbě dílčích strategických dokumentů např. při tvorbě Plánu zdraví a kvality života.

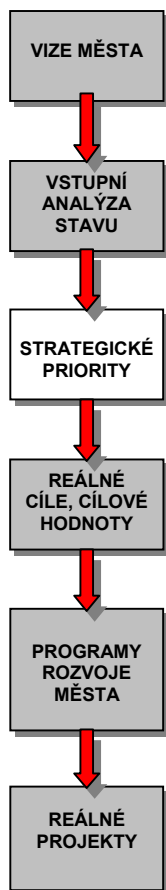
### Závěry analýz:

Z dostupných analýz vyplývají tyto klíčové faktory rozvoje města:

- **Rozvoj podnikání a s tím spojená zaměstnanost.** Po změnách struktury průmyslu v 70tých letech (Dukovany) a 90tých letech (kolaps velkých průmyslových podniků) je tento faktor určující hybnou silou rozvoje města. Míra nezaměstnanosti je 12,0% - existuje tedy pro podnikatelský sektor reálná nabídka pracovní síly. Tato pracovní síla je však úzce zaměřená na vybrané obory (textil, obuvnictví) a dosud vykazuje nízkou míru adaptability. Město by ve spolupráci s majiteli mělo řešit i budoucnost dlouhodobě nevyužitých podnikatelských objektů.
- **Rozvoj celoživotního vzdělávání.** Vzhledem ke kvalifikační struktuře obyvatel města a s tím spojené nabídce 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.
- **Dopravní dostupnost města.** Nevýhodná dopravní obslužnost města tvoří objektivní bariéru rozvoje podnikání a do jisté míry i cestovního ruchu. Její odstranění je klíčovým faktorem rozvoje města.
- **Rozvoj cestovního ruchu.** Jednoznačná silná stránka města – to je zařazení památek (židovské město, basilika) do seznamu světového dědictví UNESCO – tvoří základní předpoklad pro rozvoj turistického ruchu. Podmínkou pro udržení turistů je zajištění kvalitních služeb a doprovodných programů a dlouhodobé udržení kvality životního prostředí. Příležitostí města je spolupráce s dalšími městy Vysočiny (Telč, Žďár nad Sázavou) ve společné propagaci turisticky lákavého regionu.

### 4.3. Strategické priority

Řešená aktivita:



Strategické priority jsou výstupy 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 musí být limitován (ne všechno je stejně důležité). Priority by měly vyústit v definování střednědobých programů.

Priority byly aktualizovány v r. 2005 v rámci programu NSZM Strategické řízení municipalit k udržitelnému rozvoji. Bylo vytipováno 6 prioritních oblastí, ve kterých 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 spokojenosti občanů města.

**Současné strategické priority rozvoje města Třebíč a navazující klíčové indikátory:**

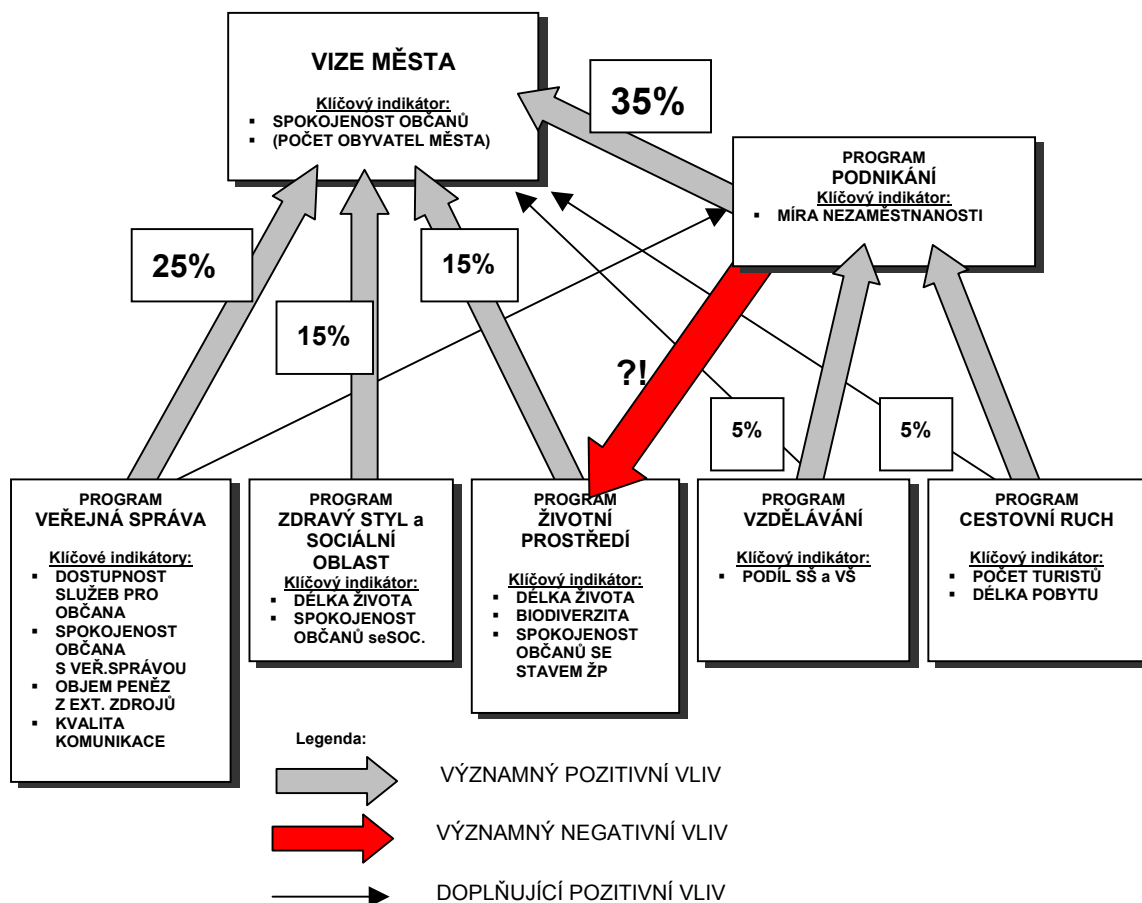
1. **Rozvoj podnikání a doprava** (klíčové indikátory: míra nezaměstnanosti,)
2. **Rozvoj cestovního ruchu, kultury a památek** (klíčové indikátory: počet turistů, délka pobytu)
3. **Rozvoj vzdělanosti** (klíčové indikátory: podíl obyvatel se SŠ a VŠ vzděláním)
4. **Životní prostředí** (průměrná délka života, biodiverzita, spokojenost občanů se stavem ŽP)
5. **Zdravý životní styl a sociální oblast** (průměrná délka života, spokojenost občanů se sociálními aspekty života)
6. **Veřejná správa** (klíčové indikátory: spokojenost občanů s výkonem veřejné správy, dostupnost služeb, poskytovaných občanům města, objem finančních prostředků, získaných z externích zdrojů, kvalita komunikace).

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 na podzim roku 2005. V tomto průzkumu na otázku Spokojenosti s místním společenstvím odpovědělo 22% respondentů – velmi spokojen, 56% - mírně spokojen, 17% - mírně nespokojen a 5% - velmi nespokojen. 78 respondentů ze 100 je tedy v zásadě spokojeno, tento poměr ale nevystihuje celkovou míru spokojenosti. Ta je vyjádřena **indexem průměrné spokojenosti 6,65** z 10-ti stupňové škály (0=absolutní nespokojenost, 10=absolutní spokojenost), tedy 66,5%.

Ve srovnání s jinými městy ČR (k dispozici bylo 8 měst z ČR a 6 evropských měst spolupracujících v rámci sítě Zdravých měst) je tato hodnota **mírně pod průměrem** (průměr měst ČR je 68%, průměr evropských měst je 71%). Při plném respektování skutečnosti, že se jedná o statisticky úzký výběr, lze konstatovat, že existuje významný prostor pro zlepšování se.



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 vliv na celkovou spokojenost má zaměstnanost (35%) a kvalita veřejné správy (25%), jak je popsáno v mapě indikátorů. **Tyto dvě oblasti tedy představují největší prostor pro dlouhodobé zlepšování.** S možnostmi zaměstnání ve městě byl index spokojenosti pouze 28,7%, s možností účastnit se místního plánování 48%.

Zdravý životní styl a Životní prostředí ovlivňují celkovou spokojenost přibližně 15-ti %. Cestovní ruch a vzdělávání neovlivňují celkovou spokojenost přímo, mají ale prokazatelný vliv na zaměstnanost.

## 4.4. Reálné cíle, cílové hodnoty

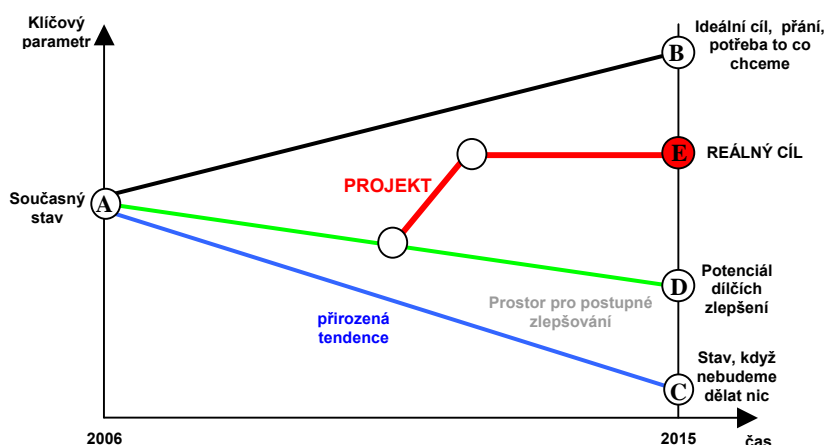
Řešená aktivita:



Postup stanovení reálných 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 Město Třebíč 2015:

1. **Rozvoj podnikání a doprava**  
Míra nezaměstnanosti: **7,5% v roce 2015**
2. **Rozvoj cestovního ruchu, kultury a památek**  
Počet turistů a návštěvníků za rok: **75 000 v roce 2015**  
Průměrná délka pobytu: **2 dny v roce 2015**
3. **Rozvoj vzdělanosti**  
Podíl obyvatel se SŠ a VŠ vzděláním: **50% v roce 2015**
4. **Životní prostředí**  
Střední délka života obyvatel: **77,6 roků v roce 2015**  
Spokojenost občanů se stavem ŽP: **77% v roce 2015**  
Míra biodiverzity: **nepoklesne počet 20-ti vybraných druhů**

## 5. Zdravý životní styl a sociální oblast

Střední délka života obyvatel: **77,6 roků v roce 2015** (shodné jako u ŽP)

Spokojenost občanů se sociálními aspekty života města (např. mezilidské vztahy, možnost provozovat koníčky): **72% v roce 2015**

## 6. Veřejná správa

Spokojenost občanů s dostupností veřejných služeb: **69% v roce 2015**

Spokojenost občanů s kvalitou veřejné správy: **70% v roce 2015**

Spokojenost občanů s kvalitou komunikace s úřadem: **55% v roce 2015**

Objem peněz získaných z externích zdrojů: **45 mil. Kč v roce 2015**

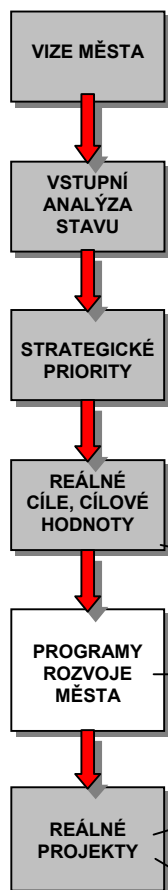
Na cílové hodnotě vrcholového indikátoru (celková spokojenost občanů) se podílí dílčí spokojenosti s jednotlivými oblastmi života města.

**Celková míra spokojenosti občanů s životem ve městě: 72% v roce 2015**

Cílové hodnoty jsou dále rozpracovány v programech rozvoje. Konkrétní způsob jejich stanovení je popsán v příloze 7.1.

## 4.5. Programy rozvoje města

Řešená aktivita:

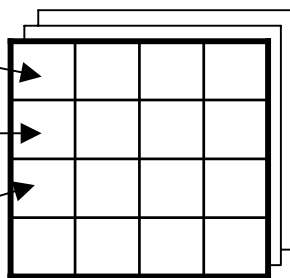


Programy tvoří konkretizované plány pro strategické priority a popisují způsob dosažení cílů. Programy rozvoje města byly zpracovány **metodou logického rámce** ( LogFRAME). Metoda logického rámce je renomovaný způsob popisu projektů jako řízených změn a je detailně popsána v příloze tohoto dokumentu. 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 Třebíče 2002. V této metodice byli v rámci „Strategického řízení municipalit k udržitelnému rozvoji“ vyškolení zpracovatelé programů. Byla zpracována struktura 6-ti programů, které korespondují s prioritami definovanými v bodě 4.3.

Tyto programy tvoří přílohu 7.1. tohoto dokumentu.

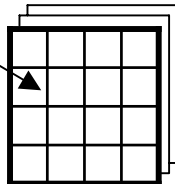
Programy jsou zpracovány ve střednědobém časovém horizontu a tvoří přirozené zastřešení konkrétních krátkodobých projektů.

### LOGICKÝ RÁMEC PROGRAMU



VÝBĚR

### LOGICKÉ RÁMCE PROJEKTŮ



## Popis jednotlivých programů:

### **Program rozvoje podnikání a dopravy**

Cílem programu je **ekonomická prosperita města a jeho občanů**. Klíčovým ukazatelem je **míra nezaměstnanosti**, která se v dubnu 2006 pohybovala okolo 12,0%. Program si klade **za cíl dosáhnout v r. 2015 7,5 % míru nezaměstnanosti**, což předpokládá pokles o 0,5 % ročně. Metodou LogFrame byly navrženy postupy, jejichž realizace je předpokladem k dosažení očekávané míry nezaměstnanosti.

Budou připraveny a dále rozšiřovány **lokality pro podnikání**. Program předpokládá účinnou propagaci města a investičních možností. Součástí je i systém **podpory podnikání**, informování podnikatelské veřejnosti apod. Podnikatelským problémem města je využití ploch, kde podnikání dočasně skončilo (brownfields). Spoluprací města s vlastníky těchto objektů chceme v desetiletém horizontu dosáhnout rozumné rovnováhy mezi těmito objekty a podnikatelskými aktivitami, vznikajícími na zelené louce. Bude sledována efektivita podnikatelského inkubátoru.

Důležitým předpokladem pro realizaci výše uvedených záměrů je **dobré dopravní napojení města** (napojení na D1 je realizováno dle schválené koncepce, realizace rekonstrukce sil. II/405 TR – JI probíhá dle harmonogramu, dojde k realizaci rekonstrukce sil. I/23, včetně plánovaných obchvatů města). Proto je dopravní napojení města řešeno společně s rozvojem podnikání v jednom programu.

Navazující doprava ve městě musí být pro podnikatele funkční, zároveň v souladu s udržitelným rozvojem města. Vztah programů podnikání a životního prostředí je velmi citlivý a jednotlivé aktivity by měly být řešeny po dohodě projektových týmů.

### **Program rozvoje cestovního ruchu, kultury a památek**

Cestovní ruch se stává stále významnějším tématem, kterým se zabývá samospráva města, podnikatelé i státní správa. **Pro město Třebíč lze v cestovním ruchu spatřovat příležitost**, která by mohla významně přispět k jeho prosperitě.

Zvláště zápisem židovské čtvrti, baziliky sv. Prokopa a židovského hřbitova do Seznamu světového kulturního a přírodního **dědictví UNESCO** se zvyšuje počet návštěvníků Třebíče a tím i potřeba důrazněji se zabývat vzhledem města a dalšími aktivitami, souvisejícími s podporou cestovního ruchu. Zápisem do Seznamu UNESCO se město stalo „unikátním produktem“. **Turisté tedy mají proč přijet**. Stejně důležitý je i správný způsob propagace, **existence solidních služeb a doprovodných pro turisty atraktivních aktivit**, které přirozeně budou využívat i občané města. Smyslem programu je dlouhodobé zvyšování zájmu o město Třebíč a postupné zvyšování počtu turistů a délky jejich pobytu.

Program si klade za cíl zvýšit počet návštěvníků do roku 2015 o 50%, to je ze stávajících cca 50.000 návštěvníků (kvalifikovaný odhad) na 75.000 návštěvníků. Dále si klade za cíl prodloužit délku pobytu návštěvníků ze stávajícího 0,5 dne na 2 dny pobytu. K dosažení těchto základních cílů jsou metodou LogFrame navrženy postupy a opatření v oblastech – turistické atraktivity, marketingové řízení, služby a infrastruktura cestovního ruchu.

### **Program rozvoje vzdělanosti**

Program si klade za cíl dosáhnout v roce 2015 **podílu obyvatel se SŠ a VŠ vzděláním 50 % z počtu obyvatel nad 15 let** (podle statistického členění: podíl obyvatel se SŠ vzděláním bude činit 37 % z počtu obyvatel nad 15 let a podíl obyvatel s VŠ vzděláním 13% z počtu obyvatel nad 15 let).

Tohoto cíle by mělo být dosaženo tím, že město bude podporovat v rámci svých možností (jednání s krajem o struktuře studijních oborů na středních školách, jednání o VŠ apod.) ty programy vzdělávacích institucí, o které bude zájem. Zajistí proto ve svých budovách dostatečnou kapacitu pro tyto aktivity a průběžně bude sledovat jejich využití.

Zároveň o problematice a nabídce vzdělávání budou poskytovány informace v městském periodiku „Třebíčský zpravodaj“, případně i v regionálním tisku, kde se budou zveřejňovat rovněž názory odborníků (např. ředitelů škol, odborníků úřadu práce, sociologů, psychologů).

### Program životní prostředí

Cílem tohoto programu je zlepšit stav a kvalitu životního prostředí ve městě a zajistit zdravé životní podmínky pro občany a udržitelný rozvoj našeho města v oblasti životního prostředí. Program chce dosáhnout zvýšení ukazatele **střední délky života** (naděje na dožití) ze současných 76,1 roku na 77,6 roku (u žen 80,7 let a u mužů 74,5 roku). Současně by měla **realizace programu garantovat, že se nebude snižovat biodiverzita** (biologická rozmanitost) v různých vybraných biotopech. Program rovněž přispěje k zlepšení čistoty městského prostředí ve vybraných ukazatelích (ovzduší, půda, voda...).

Cílových hodnot by se mělo dosáhnout zejména následujícími aktivitami:

- Postupným **snižováním spotřeby energií** na 1 obyvatele města
- Snižováním celkové kontaminace životního prostředí
- Zvýšením počtu kvalitně provedených projektů udržujících a zlepšujících stav životního prostředí
- Snižováním množství odpadů ukládaných na skládky a zvýšením recyklovatelnosti a využitelnosti odpadů
- Systematickým monitorováním stavu složek životního prostředí

Tento program v činnostech ovlivňující životní prostředí je současně formulován tak, aby co nejvíce omezil nerovnováhu ve vzájemných vztazích mezi ekonomickým, environmentálním a sociálním pilířem udržitelnosti. Směřuje proto k zajištění co nejvyšší dosažitelné kvality života pro současnou generaci a k vytvoření předpokladů pro kvalitní život generací budoucích.

### Program zdravý životní styl a sociální oblast

Program pro oblast zdravého životního stylu a sociální oblasti stejně jako předešlý Program si klade za cíl dosáhnout ve městě Třebíči zvýšení ukazatele **střední délky života na 77,6 roku v roce 2015**. K dosažení tohoto v ČR špičkového stavu chce Program přispět zejména těmito aktivitami:

- optimalizací sociálních a zdravotních služeb
- motivací občanů k upřednostňování zdravého životního stylu
- podporou zdravého počátku života a péčí o děti a mládež – zlepšením ukazatelů porodnosti a zmenšením počtu rodin s nezdravým prostředím ve spolupráci se všemi institucemi
- podporou aktivního stáří
- zvýšenou informovaností občanů v dané oblasti
- zlepšením podmínek pro všechny sociálně handicapované skupiny

Tomu jsou podřízeny jednotlivé dílčí projekty, které jsou zároveň řešeny i v rámci Plánu zdraví a kvality života a komunitního plánu sociálních služeb.

Za další klíčový indikátor považujeme spokojenost občanů s touto oblastí. Program předpokládá navýšení míry spokojenosti občanů se sociálními aspekty života ze současných 67% na 72% v roce 2015.

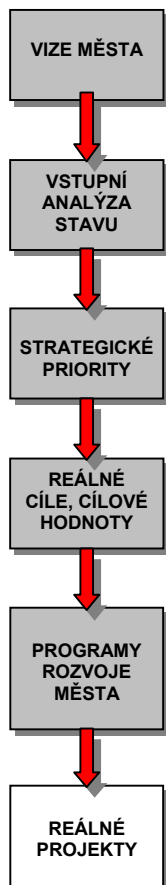
### Program veřejné správa

Kvalita veřejné správy má prokazatelný přímý vliv na celkovou spokojenost občanů. Indikátory programu budou stanoveny jako dílčí spokojenost občanů s dostupností veřejných služeb, s kvalitou veřejné správy a s kvalitou komunikace občana s úřadem. Tyto cílové hodnoty v roce 2015 dosahují rozpětí 60-70% míry spokojenosti občanů a jsou odvozeny z hodnot současných, získaných v rámci průzkumu Sledování indikátorů ECI: Spokojenost občanů s místním společenstvím a z předpokládaného vývoje. Dosažení těchto hodnot je podmíněno **zvýšením kvality všech procesů** v rámci organizační struktury města tak, aby se úředníci stali iniciátoři realizace impulsů ke zlepšení, které vzešly z komunikace s veřejností.

Dalším indikátorem, který charakterizuje úspěšnost veřejné správy je **objem peněz získaných z externích zdrojů**. Tento ukazatel koresponduje s východisky popsány v kapitole 2.1. Program předpokládá, že město získá v roce 2015 částku 45 mil. Kč v rámci projektů, kdy bude přímým nositelem. Za celé období tak může získat částku až **370-400 mil. Kč**. Spolu se zdroji z rozpočtu (viz příloha 7.4 Rozpočtový výhled) tato částka představuje podstatný finanční zdroj rozvoje města.

## 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**. 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
- Nositelem jsou samostatné subjekty (podnikatelský nebo neziskový sektor)
- Nositelem je Kraj Vysočina, stát nebo jimi řízené organizace, resp. mikroregion.

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)
- Vlastní projekt = detailně popsán 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 je sledován v katalogu projektů. Z katalogu projektů jsou v dohodnuté periodicitě vybírány projekty pro akční plán následného období. Výběr je prováděn pomocí výběrových kritérií popsanych v kapitole 5.



## 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 (koresponduje s VIZÍ města) 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 zespodu – co obsahuje kvalitně zpracovaný projekt
  - Příklad 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 (příklad)
  - Rizika projektu
  - Akceptace projektu občanem

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

- A. Celkový objem finančních zdrojů – kolik bude projekt stát celkem? (toto kritérium se prakticky neváže na projekty, které financuje někdo jiný)
- B. Objem finančních prostředků z rozpočtu města - jak projekt zatíží městskou kasu?
- C. Příklad projektu (většinou není vyjádřen v penězích)
- D. Dopad projektu na životní prostředí a zdraví lidí
- E. Akceptace projektu občanem města (jak velkou cílovou skupinu občanů projekt oslovuje?, jak jsou spokojeni?)
- F. Rizika projektu (technická rizika, připravenost projektu, schopnost týmu projekt úspěšně řídit, respektování limitů udržitelného rozvoje, rovnováha jeho pilířů)

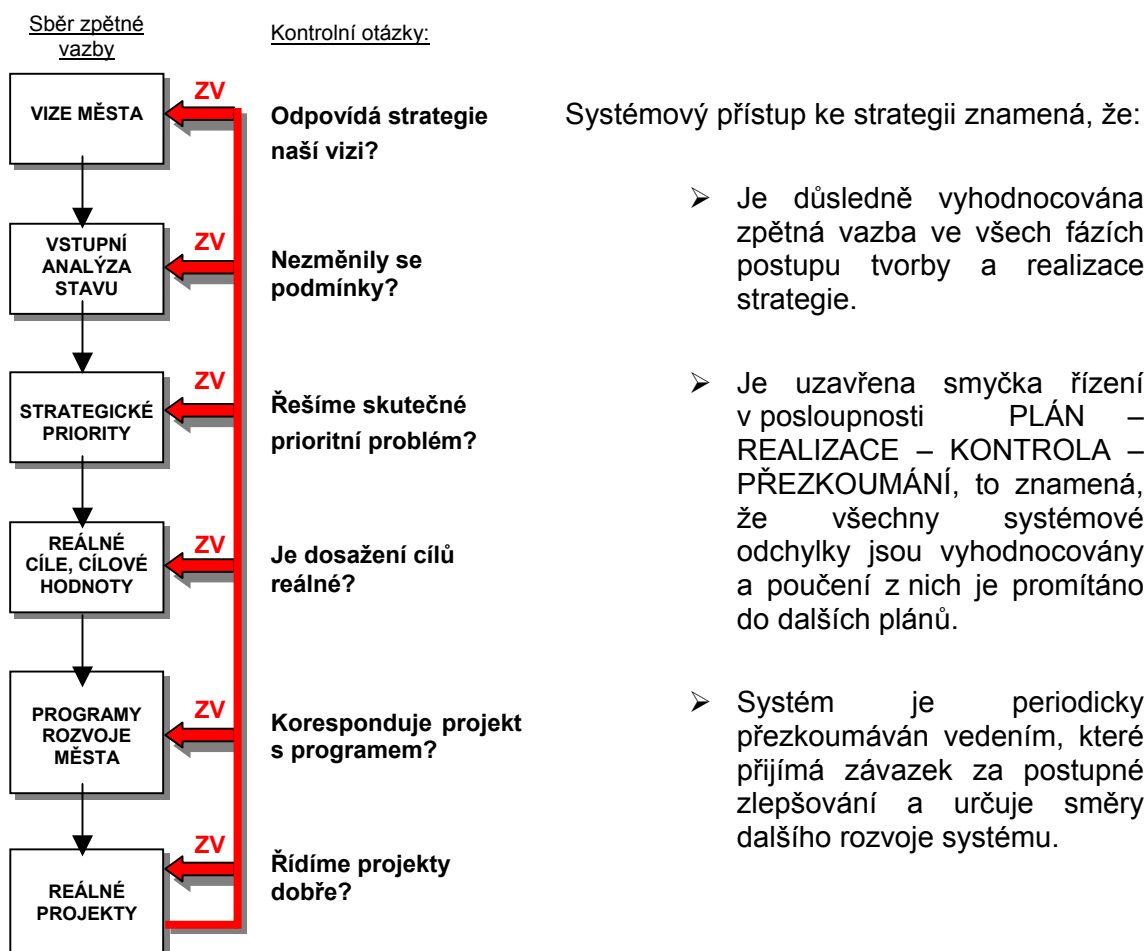
## 5.2. Váhy kritérií

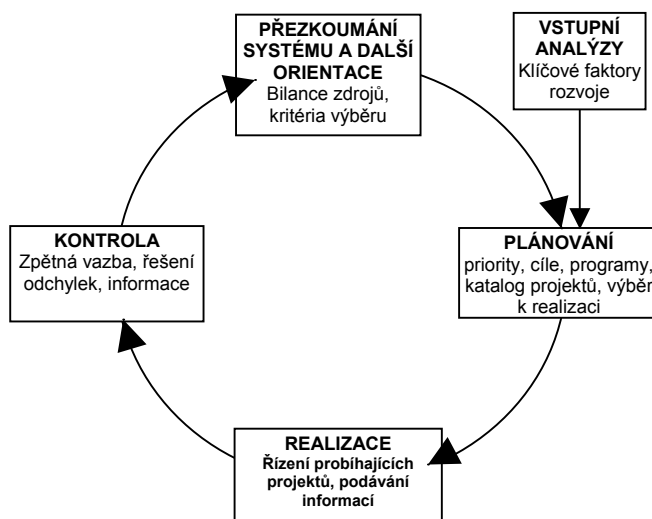
Vybraná kritéria byla ohodnocena a byly stanoveny jejich váhy:

A. Celkový objem finančních zdrojů .....	5 %
B. Objem finančních prostředků z rozpočtu města .....	30 %
C. Přínos projektu .....	20 %
D. Dopad projektu na životní prostředí a zdraví lidí .....	10 %
E. Akceptace projektu občanem města .....	15 %
F. Rizika projektu .....	20 %

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





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. **Akteři systému:**

- **Vedení města** – Rada města, resp. vybraní politici jako garanti fungujícího systému
- **Nositelé projektů** - Vedoucí projektových týmů, (vedoucí odborných odborů), které projekty připravují a po zařazení do Akčního plánu je řídí
- **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)

Systém je 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, specialista pro OŽP, Zdraví, Ekonom

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 OŽP, 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 Třebíč (stav k 05/2006), včetně stanovení cílových hodnot klíčových indikátorů
- 7.2 Katalog projektů
- 7.3 LogFRAME - popis metody
- 7.4 Rozpočtový výhled 2007 – 2015
- 7.5 Mapa udržitelného rozvoje dokumentu