

Projekt: „Místní implementace strategického řízení v Litoměřicích“
(CZ.1.04/4.1.01/89.00066)

Inovovaná metodika ke Strategickému řízení



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Obsah

1. Komu je metodika určena	3
2. Úvod	3
3. Používané metody a postupy	4
4. Struktura strategického plánu a jeho vizualizace	4
5. Vize města Litoměřice	6
6. Oblasti strategického plánu.....	7
7. Cíle	7
8. Měřítko a metodika měření.....	8
9. Role a odpovědnosti v rámci strategického řízení	10
10. Zpracování akčního plánu – etapy a harmonogram.....	11
11. Vztah mezi strategickým řízením a komunitním plánováním	11
12. Vazba na rozpočtování a systém finančního řízení a systém rizik.....	13
13. Možnosti financování projektů v rámci Kohezní politiky 2014-2020	14
14. Závěr a platnost	62
Příloha 1: Úvod ke strategickému řízení.....	63

1. Komu je metodika určena

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

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

2. Úvod

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

Tento metodický pokyn byl zpracován v rámci aktualizace Strategického plánu rozvoje města Litoměřice (dále jen SPRM), která byla realizována v roce 2012 v rámci projektu MARUEL a dále aktualizován v roce 2014 v rámci projektu MISTRAL.

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

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

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

3. Používané metody a postupy

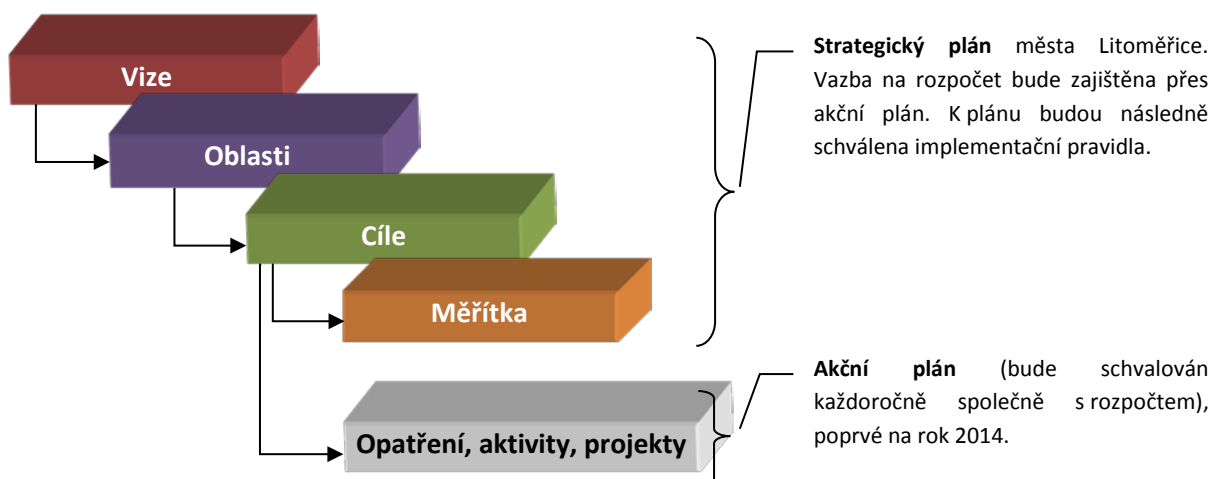
Základní metody, postupy, pojmy a principy jsou popsány v Příloze č. 1 „Úvod ke strategickému řízení, tvorba vize, cílů a ukazatelů: Principy, metody a postupy“ tohoto metodického pokynu, který je členěn následovně:

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

4. Struktura strategického plánu a jeho vizualizace

4.1 Struktura plánu

Pro strategický plán rozvoje města Litoměřice byla zvolena tato struktura:



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

Konkrétní opatření, aktivity a projekty jsou potom řešeny formou **Akčních plánů** (viz kapitola 10), které budou sestavovány na základě aktuální finanční situace a potřeb města na každý rok v rámci procesu sestavování rozpočtu. Zaměření Akčního plánu (jeho faktický obsah) by měl být vždy v souladu s cíli a vizí SPRM.

Vizualizace plánu

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

Strategický plán rozvoje města Litoměřice – Vize, struktura oblastí, cíle

VIZE:				
<p>LITOMĚŘICE 2030 - ENERGETICKY NEZÁVISLÉ MĚSTO S VYSOKOU KVALITOU ŽIVOTA A SLIBNOU BUDOUCNOSTÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Litoměřice - živé srdce Zahrady Čech a vstupní brána do Českého středohoří. ➤ Litoměřice - malebné a romantické královské město s mnoha světskými a církevními památkami, bohatou historií a kvalitními službami s výbornou dostupností do Prahy. ➤ Litoměřice - atraktivní město pro život všech generací, bydlení, práci i podnikání, město kultury, vzdělanosti, vědy a výzkumu, sportu, zdravého životního stylu a čistého životního prostředí. ➤ Litoměřice - město budoucnosti s energetickou nezávislostí a prosperitou pro další generace. 				
ROZVOJOVÉ OBLASTI (5 oblastí):				
ROZVOJOVÁ OBLAST „A“	ROZVOJOVÁ OBLAST „B“	ROZVOJOVÁ OBLAST „C“	ROZVOJOVÁ OBLAST „D“	ROZVOJOVÁ OBLAST „E“
<p>LITOMĚŘICE - ATRAKTIVNÍ, MALEBNÉ A PROSPERUJÍCÍ MĚSTO</p> <p><i>(ekonomika, podnikání, cestovní ruch)</i></p>	<p>LITOMĚŘICE - PŘÍJEMNÉ MĚSTO PRO ŽIVOT V SRDCI ZAHRADY ČECH</p> <p><i>(životní prostředí, územní rozvoj, doprava a bydlení)</i></p>	<p>LITOMĚŘICE - ZDRAVÉ MĚSTO, MĚSTO KULTURY, SPORTU A VZDĚLANOSTI</p> <p><i>(sociální oblast, zdraví, společenský rozvoj, vzdělávání)</i></p>	<p>LITOMĚŘICE - MĚSTO INOVACÍ: ENERGETICKY NEZÁVISLÉ A NÍZKOEMISNÍ MĚSTO</p> <p><i>(energetika, klimatické změny)</i></p>	<p>LITOMĚŘICE - ODPOVĚDNĚ, KVALITNĚ A EFEKTIVNĚ ŘÍZENÉ MĚSTO</p> <p><i>(kvalitní úřad a organizace města)</i></p>
<p>I. Zlepšit podmínky pro podnikání a zaměstnanost</p> <p>II. Zvýšit návštěvnost města mimo jiné prostřednictvím kvalitního marketingu</p> <p>III. Zajistit podmínky pro revitalizaci nevyužívaných ploch a objektů (brownfield)</p>	<p>I. Zajistit citlivý urbánní rozvoj a zkvalitňování obytného prostředí na sídlištích a v residenčních čtvrtích</p> <p>II. Zlepšit dopravní dostupnost, dopravní systém města a možnosti pro ekologickou dopravu</p> <p>III. Udržet či zlepšit kvalitu životního prostředí a zvýšit odpovědnost obyvatel k prostředí, kde žijí</p>	<p>I. Zlepšit podmínky pro kvalitní školství a vzdělávání</p> <p>II. Zlepšit podmínky pro sport a volnočasové aktivity</p> <p>III. Rozvíjet kulturu a komunitní (spolkový) život</p> <p>IV. Optimalizovat síť sociálních služeb a zajistit dostupnou a kvalitní zdravotní péče pro obyvatele</p> <p>V. Posílit prevenci kriminality</p>	<p>I. Zajistit úsporu energií, energetický management, snižování emisí a podporovat obnovitelné zdroje energií</p> <p>II. Zajistit realizaci geotermálního projektu a souvisejících aktivit</p>	<p>I. Zajistit zdravé financování a účelné hospodaření</p> <p>II. Zajistit efektivní řízení města s využitím moderních forem řízení a IT technologií</p> <p>III. Zajistit prosazování zájmů města (lobbying) a podpořit spolupráci a partnerství</p> <p>IV. Rozvíjet komunikaci a práci s veřejností pomocí mezinárodních programů Zdravé město a místní Agendy 21</p>

5. Vize města Litoměřice

V moderním strategickém řízení pohlížíme na vizi ze dvou hledisek:

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

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

Krátká verze vize:

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

Plná verze vize:

Litoměřice - živé srdce Zahrady Čech a vstupní brána do Českého středohoří.

Litoměřice - malebné a romantické královské město s mnoha světskými a církevními památkami, bohatou historií a kvalitními službami s výbornou dostupností do Prahy.

Litoměřice - atraktivní město pro život všech generací, bydlení, práci i podnikání, město kultury, vzdělanosti, vědy a výzkumu, sportu, zdravého životního stylu a čistého životního prostředí.

Litoměřice - město budoucnosti s energetickou nezávislostí a prosperitou pro další generace.

6. Oblasti strategického plánu

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

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

Logika členění do oblastí je následující:

- Tři oblasti odpovídají jednotlivým pilířům udržitelného rozvoje. Město Litoměřice usiluje o vyvážený rozvoj v těchto třech oblastech.
- Čtvrtá oblast je specifická (rozvojová) pro město Litoměřice a může se v průběhu platnosti strategického plánu měnit dle potřeb města.
- Pátá oblast je zaměřena „dovnitř“ úřadu – jde o zabezpečení rozvoje pomocí města (úřadu a městem založených či zřízených organizací).

7. Cíle

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

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

Příklad:

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

Politická odpovědnost: 1. místostarosta

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

8. Měřítko a metodika měření

Úvodní poznámky:

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

Počet měřítek:

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

Celkem – 63 měřítek (v aktuální verzi se může počet a struktura měřítek lišit).

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

Vysvětlivky metodickým listům:

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

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

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

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

MĚŘÍTKO A.11	Název		Počet malých a středních podniků / 1000 obyvatel
	Měrná jednotka		Počet (číslo)
	Cílová hodnota / sledování trendu		Udržet stávající stav (udržet stávající hodnotu nebo pozici v rámci kraje)
	Náročnost měření		..
Návaznost na strategický plán	Oblast A.		LITOMĚŘICE - ATRAKTIVNÍ, MALEBNÉ A PROSPERUJÍCÍ MĚSTO (ekonomika, podnikání, cestovní ruch)
	Cíl A.1		Zlepšit podmínky pro podnikání a zaměstnanost
Odpovědnost	Politický garant za naplňování	cíle	...
		měřítka	...
	Odbor - správce měřítka		...
Metodika měření	Popis měřítka		Měřítka zaznamenává vývoj počtu malých a středních podniků (dále „MSP“) působících ve městě. MSP jsou souhrnně charakterizovány jako podniky s počtem zaměstnaných osob menším než 250 osob. MSP jsou významným sektorem tržní ekonomiky. Jejich výhodou je zejména pružnost, rychlost odezvy a absorpce pracovní síly. Cílem je udržet stávající stav – tedy stávající hodnotu, nebo pozici v rámci kraje.
	Měřítka ovlivňuje		Volné plochy k pronájmu a zahájení činnosti, pobídky a pozitivní přístup města, příznivý legislativní rámec, existence dotačních titulů
	Metodika a výpočet		Počet malých a středních podniků registrovaných ve městě k počtu trvale bydlících obyvatel
	Zdroj čerpání dat		Vlastní zdroje města

	Perioda vyhodnocování měřítka	Ročně
--	--	-------

9. Role a odpovědnosti v rámci strategického řízení

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

Klíčovým aktérem strategického řízení je Strategický tým udržitelného rozvoje. Konkrétní složení strategického týmu, jeho činnosti a role a pravidla pro svolávání a jednání jsou podrobněji uvedena v samostatné Metodice ke Strategickému týmu udržitelného rozvoje.

Role a odpovědnosti v rámci strategického řízení

Název činnosti	Aktér strategického řízení	Zastupitelstvo	Rada	Politický garant (starosta, místost.)	Tajemník	Odpovědný útvar (odbor atd.)	Samostatné oddělení projektu a strategií	Ekonomický odbor	Strategický tým udržitelného rozvoje	Partneři města a veřejnost
a) Schválení SPRM		Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
b) Zpracování návrhu SPRM			Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
c) Projednání s veřejností a partery				Odpov. Schval.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
d) Změny vize, cílů SPRM		Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
e) Schválení měřítek a metodických listů		Inf.	Schval.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
f) Předložení roční zprávy o plnění SPRM		Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
g) Plnění cíle			Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.		Spol.
h) Plnění měřítka			Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.		Spol.
i) Zajištění souladu SPRM (jeho změn a Akčních plánů) s rozpočtem		Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.		Spol.	Zprac.	Dop.	
j) Zajištění souladu SPRM (a jeho změn) a územního plánu		Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Dop.	Spol.
k) Zajištění souladu SPRM s ostatními koncepčními dokumenty		Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Dop.	Spol.
l) Zajištění provázanosti na komunitní plánování				Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
m) Odměňování plnění cílů a měřítek				Odpov.	Schval.	Spol.	Zprac.	Spol.		
n) Koordinace činností v rámci strategického řízení				Schval.	Spol.	Spol.	Zprac. Odpov.	Spol.	Spol.	Spol.
o) Hodnocení udržitelnosti				Spol.	Spol.	Zprac.	Odpov.	Spol.	Schval.	

(socioekonomického přínosu)									
p) Zpracování Akčních plánů		Inf.	Schval.	Spol.	Zprac.	Odpov.	Spol.	Dop.	Spol.
q) Schválení Akčních plánů	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Zkratky	Schval. – schvaluje Dop. – projednává a doporučuje ke schválení Odpov. – odpovědnost Zprac. – odpovědnost za zpracování Spol. – spolupracuje Inf. – je informován SPRM – Strategický plán rozvoje města Litoměřice								

10. Zpracování akčního plánu – etapy a harmonogram

Akční plán bude úzce provázán s rozpočtem. Bude zpracován dle struktury cílů Strategického plánu rozvoje města Litoměřice poprvé pro rok 2014 a bude schvalován současně s rozpočtem města.

Harmonogram tvorby akčního plánu je podrobně popsán v Metodice k akčnímu plánu (bod 4: Zpracování akčního plánu a jeho aktualizace) a ve Směrnici k rozpočtovému procesu (článek 8: Harmonogram tvorby rozpočtu a akčního plánu).

11. Vztah mezi strategickým řízením a komunitním plánováním

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

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

Důležitý rozdíl v obou dokumentech tkví také v jejich zaměření, jak časovém, tak věcném. SPRM je dlouhodobým plánem s vizí vzdálenou např. 15 i více let a s prioritními cíli, které tuto vizi postupně naplňují. Zároveň je zaměřen pouze na prioritní oblasti a prioritní cíle, konkrétní opatření s vazbou na rozpočet města, resp. disponibilní finance jsou obsaženy v krátkodobých, zpravidla ročních Akčních plánech (viz kapitola 9). PZKŽ naopak obsahuje

zpravidla jakékoliv náměty či opatření vzešlé ze strany aktivních občanů či organizací bez ohledu na to, zda jde o návrhy opatření svým charakterem dlouhodobá a investičně náročná (např. obchvat města) či krátkodobá a řádově levnější (např. nové lavičky v parku). PZKŽ je však důležitým doplňkem SPRM, neboť poskytuje místní, často specifické informace, které experti pracující se strategickými dokumenty nemají, ale jsou významné pro zlepšování kvality života ve městě.

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

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

Vztah je také zobrazen na následujícím obrázku:



12. Vazba na rozpočtování a systém finančního řízení a systém rizik

12.1 Vazba na rozpočtování

Mezi klíčové úkoly města patří zajištění propojení rozpočtu a strategického řízení. Vedení města by se mělo aktivně pokoušet hledat smysluplné úspory a prosazovat racionální a zdravé finanční řízení.

Při zdravém finančním řízení je dle Koppitze a Půčka¹ (2012) nezbytné provést zejména následující kroky:

(1) Zajistit odpovědné financování – nežít na úkor budoucnosti, dodržovat místně stanovená pravidla pro zadlužování, provést optimalizaci a dluhu z hlediska úspor úroků.

(2) Usilovat a jít příkladem v dosahování efektivních (smysluplných) úspor a odstraňování všech druhů plýtvání v celé organizaci, ale také v oblasti nákladů ve vztahu k činnostem finančních útvarů (bankovní poplatky, pojištění atd.).

(3) Vytvořit systém řízení podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost (manažerské účetnictví, cílové rozpočtování, „štíhlý“ systém směrnic a postupů, finanční reporting atd.)

(4) Usilovat o minimalizaci rizik tak, aby současně snaha o minimalizaci rizik nebyla v rozporu s využíváním příležitostí, partnerství a synergie.

(5) Zajistit propojení rozpočtu (rozpočtového výhledu) a strategického plán. Jinak je strategický plán jen „souborem nereálných přání“.

(6) Usilovat o rovnováhu mezi tím, co město občanům a zákazníkům veřejných služeb poskytuje a mezi tím, co od občanů a daňových poplatníků dostává.

12.2 Vazba na systém řízení rizik

Dle Půčka, Matochové a kol. (2007)² je určité riziko spojeno s každou změnou, kterou chceme uskutečnit. Systém řízení rizik je složen především z plánování, organizování, řízení a kontroly souboru aktivit vedoucích k přiměřenému omezení (minimalizování) všech potenciálních rizik.

Dle autorů (Půček a Matochová; 2007) lze rizika členit podle oblasti vzniku na:

- Rizika spojená se strategickým řízením – běžně se používá např. SWOT analýza
- Provozní (operativní) rizika
- Finanční rizika
- Rizika spojená s prací se zákazníkem

¹ Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony.

² Zpracováno jako součást publikace „Řízení rizik a financí“ v rámci projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“.

- Personální řízení a riziko
- Rizika spojená s řízením inovací, zlepšováním, změnami, rizika nových technologií, projektovými riziky, apod.

13. Možnosti financování projektů v rámci Kohezní politiky 2014-2020

V rámci kohezní politiky 2014-2020 bude větší důraz kladen na rozvoj měst a to především jako center širšího regionu. Urbánní politika však bude v českém prostředí realizována především novými nástroji ITI (Integrovaná územní investice) a IPRÚ (Integrovaný plán rozvoje území), které jsou zaměřeny výhradně na krajská města.

Z operačních programů, které budou realizovány v programovacím období 2014-2020 je pro město Litoměřice (více či méně) relevantních pět – OP Podnikání a konkurenceschopnost pro podnikání, OP Výzkum a vývoj pro vzdělávání, OP Životní prostředí, OP Zaměstnanost a Integrovaný regionální operační program. Níže uvedené tabulky uvádí možnosti ucházet se o přímé financování přímo ze strany města Litoměřice v rámci výše zmíněných (pro město nejvíce relevantních) operačních programech.

OP Podnikání a konkurenceschopnost pro podnikání

PO/SC	OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	verze červen MPŘ		
		Podporované aktivity	Příjemci	Obce jako příjemci
PO1	Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace			
1.1	Zvýšit inovační výkonnost podniků	<ul style="list-style-type: none"> • Zakládání a rozvoj podnikových výzkumných a vývojových center ve vazbě na jasně definovanou, životaschopnou strategii firmy, • zavádění inovací výrobků a služeb do výroby a jejich uvedení na trh (např. up-scaling, pilotní výrobní linky apod.), • zavádění procesních a marketingových inovací, • ochrana duševního vlastnictví v podnicích, • průmyslový výzkum a vývoj, • pre-commercial public procurement. 	Podnikatelské subjekty (zejména malé a střední, v odůvodněných případech velké podniky), výzkumné organizace (tj. subjekty splňující definici Výzkumné organizace dle Rámce pro státní podporu Výzkumu, vývoje a inovací), orgány státní správy a samosprávy (včetně jejich svazků) a jim podřízené či jimi zřízené organizace (v případě PCP) a fyzické osoby, dále zemědělství podnikatelé s výstupem projektu mimo tzv. annexové položky v oblasti inovací.	orgány samosprávy (včetně jejich svazků) a jim podřízené či jimi zřízené organizace

1.2	Zvýšit intenzitu a účinnost spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba nových a rozšiřování a zvyšování kvality současných služeb podpůrné infrastruktury, tj. vědecko-technických parků, podnikatelských inovačních center, podnikatelských inkubátorů, • rozvoj sítí spolupráce, vč. klastrů a technologických platforem (zejména kolektivní výzkum, založený na potřebách většího počtu MSP i větších firem, rozvoj mezisektorové spolupráce a internacionalizace), • vytváření partnerství pro znalostní transfer mezi podniky a univerzitami, • rozvoj komunikace a sdílení poznatků mezi podnikovou a výzkumnou sférou, • výstavba sdílené infrastruktury pro průmyslový výzkum , • aktivity vedoucí ke komercializaci výsledků výzkumu pomocí aktivit ověření proveditelnosti („proof – of – concept“). 	Podnikatelské subjekty, podnikatelská seskupení, orgány státní správy a samosprávy (včetně jejich svazků), jim podřízené či jimi zřízené organizace, výzkumné organizace (tj. subjekty splňující definici výzkumné organizace dle Rámce pro státní podporu Výzkumu, vývoje a inovací), neziskové organizace	orgány samosprávy (včetně jejich svazků) a jim podřízené či jimi zřízené organizace
PO2	Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků			
2.1	Zvýšit počet nových podnikatelských záměrů začínajících a rozvojových podniků	<ul style="list-style-type: none"> • Realizace podnikatelských záměrů začínajících podniků (do 5 let) a rozvojových podniků prostřednictvím vhodných finančních nástrojů (úvěry, záruky za bankovní úvěry, rizikový kapitál) a dotací v případě začínajících mikropodniků, • poskytování poradenských služeb a služeb pro začínající podniky v nemetropolitních, zejména periferních regionech (např. prostřednictvím podnikatelských inkubátorů). 	Podnikatelské subjekty (malé a střední podniky), provozovatelé inovační infrastruktury (pouze pro aktivity poskytování poradenských služeb a služeb pro začínající podniky), v rámci tohoto specifického cíle budou podporováni nezemědělství podnikatelé s výstupem projektu mimo tzv. annexové položky, zároveň budou podporovány projekty zemědělských podnikatelů zaměřené na podnikatelské poradenství (nikoliv poradenství do	-

			zemědělské činnosti).	
2.2	Zvýšit internacionalizaci malých a středních firem	<ul style="list-style-type: none"> • Služby pro MSP zaměřené na mezinárodní konkurenceschopnost usnadňující vstup na zahraniční trhy (účast na zahraničních výstavách a veletrzích, včetně organizace seminářů/akcí se zaměřením na konkrétní problematiku týkající se mezinárodní konkurenceschopnosti, např. právní aspekty daného teritoria aj.), • poradenské služby expertů se znalostí mezinárodního prostředí (se specifickou teritoriální znalostí) a poradenské služby pro strategické řízení a management inovací (mentoring, koučink, foresight ad.), • služby zaměřené na podporu internacionalizace zapojováním MSP do mezinárodních programů, jako např. v oblasti výzkumné spolupráce (Horizont 2020, COSME). 	Podnikatelské subjekty (malé a střední podniky), Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade. V rámci tohoto specifického cíle budou podporováni nezemědělní podnikatelé s výstupem projektu mimo tzv. annexové položky, v případě zemědělských podnikatelů budou podporovány projekty zaměřené na podnikatelské poradenství (nikoliv poradenství do zemědělské činnosti) související s internacionalizací těchto podniků.	-
2.3	Zvýšit využitelnost infrastruktury pro podnikání	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizace výrobních provozů a rekonstrukce stávající zastaralé infrastruktury, • rekonstrukce brownfields (bez výdajů na odstranění ekologických zátěží) a jejich přeměna na moderní výrobní objekty. 	Podnikatelské subjekty (malé a střední podniky).	-
2.4	Zkvalitnit infrastrukturu pro rozvoj lidských zdrojů v podnikatelském sektoru s důrazem na technické odborné vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění a rozvoj kvalitní infrastruktury pro realizaci, organizaci a řízení odborného vzdělávání a další aktivity související s rozvojem lidských zdrojů v podnicích. • pořízení nových zařízení, vybudování/rozšíření školicích středisek, v rámci kterých budou mít možnost zaměstnavatelé a jejich zaměstnanci proškolení a seznámení se s rozvíjejícími se novými technologiemi, odbornostmi, procesy a novou legislativou související s podnikáním. 	Podnikatelské subjekty (malé a střední podniky).	-

PO3	Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin			
3.1	Zvýšit podíl výroby energie z obnovitelných zdrojů na hrubé konečné spotřebě ČR	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba nových a rekonstrukce a modernizace stávajících výroben elektřiny a tepla z OZE s tím, že vyrobená energie bude určena primárně pro distribuci, nikoli vlastní spotřebu; zejména se bude jednat o: <ul style="list-style-type: none"> o podporu výstavby a rekonstrukce a modernizace malých vodních elektráren, o vyvedení tepla ze stávajících bioplynových stanic pomocí tepelných rozvodných zařízení do místa spotřeby, instalace vzdálené kogenerační jednotky využívající bioplyn ze stávající bioplynové stanice za účelem využití užitečného tepla v soustavě zásobování teplem či jiným vysoce efektivním způsobem, o podporu využití biometanu, o výstavbu a rekonstrukci zdrojů tepla a kombinované výroby elektřiny a tepla z biomasy. 	Podnikatelské subjekty (malé, střední a případně velké podniky).	-
3.2	Zvýšit energetickou účinnost podnikatelského sektoru	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizace či nahrazení stávajících zařízení na výrobu energie pro vlastní potřebu vedoucí ke zvýšení jejich účinnosti, • zavádění a modernizace systémů měření a regulace, • modernizace, rekonstrukce a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla, v budovách a výrobních závodech, • realizace opatření ke snižování energetické náročnosti budov v podnikatelském sektoru (zateplení obvodového pláště, výměna a renovace otvorových výplní, další stavební opatření mající prokazatelně vliv na energetickou náročnost budovy, instalace vzduchotechniky s rekuperací odpadního tepla), • využití odpadní energie 	Podnikatelské subjekty (malé, střední a případně velké podniky); pro intervence v oblasti úspor energie (zateplování výrobních a podnikatelských objektů, komplexní řešení úspor energie) rovněž zemědělství podnikatelé, podnikatelé v potravinářství, v ubytovacích a stravovacích službách a maloobchodní organizace, podnikatelé v oblasti akvakultury.	-

		<p>ve výrobních procesech,</p> <ul style="list-style-type: none"> • snižování energetické náročnosti/zvyšování energetické účinnosti výrobních a technologických procesů, • instalace OZE pro vlastní spotřebu podniku, • instalace kogenerační jednotky s maximálním využitím elektrické a tepelné energie pro vlastní spotřebu podniku, • podpora vícenákladů na dosažení standardu budovy s téměř nulovou spotřebou a pasivního energetického standardu v případě rekonstrukce či výstavby nových podnikatelských budov. Vícenáklady budou odvozeny od modelových příkladů a pro účely podpory stanoveny jako pevná částka na jasně měřitelnou veličinu (např. na metr čtvereční energeticky vztažné plochy). 		
3.3	Zvýšit aplikaci prvků inteligentních sítí v distribučních soustavách	<ul style="list-style-type: none"> • Nasazení automatizovaných dálkově ovládaných prvků v distribučních soustavách, • nasazení technologických prvků řízení napětí a výběrové osazení měření kvality elektrické energie v distribučních soustavách, • řešení lokální bilance řízením toků výkonu mezi odběrateli a provozovatelem distribuční sítě 	Podnikatelské subjekty (zejména střední a velké podniky).	-
3.4	Uplatnit ve větší míře nízkouhlíkové technologie v oblasti nakládání energií a zvýšit využívání druhotných surovin	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádění inovativních nízkouhlíkových technologií v oblasti nízkouhlíkové dopravy (elektromobilita silničních vozidel), • pilotní projekty zavádění technologií akumulace energie (např. akumulace elektřiny rámci inteligentních sítí a v budovách, akumulace tepla a chladu v budovách, aplikace vodíkových technologií), • zavádění nízkouhlíkových technologií v budovách (inteligentní prvky řízení budov, integrace OZE do budov, aplikace nových 	Podnikatelské subjekty (malé, střední a případně velké podniky).	-

		<p>energeticky šetrných materiálů, využití druhotných surovin k udržitelné výstavbě),</p> <ul style="list-style-type: none"> • zavádění off grid systémů (městské a komunitní sítě, ostrovní systémy dodávek energií v budovách), • zavádění systémů řízení spotřeby energií, • zavádění inovativních nízkouhlíkatých technologií v oblasti zpracování a využívání druhotných surovin, • zavádění technologií k získávání druhotných surovin v kvalitě vhodné pro další využití v průmyslové výrobě např. z použitého papíru, skla, kovů, pneumatik, textilu, plastů, stavebních a demoličních odpadů, vedlejších energetických produktů a řady dalších výrobků s ukončenou životností, • zavádění technologií, kterými se budou z použitých výrobků získávat efektivním způsobem cenné druhotné suroviny, které jsou v ČR i v EU deficitní (zejména kritické suroviny), • zavádění technologií na výrobu inovativních výrobků vyrobených z druhotných surovin, včetně náhrad primárních zdrojů druhotnými surovinami, tam kde je to ekonomicky výhodné. 		
3.5	Zvýšit účinnost soustav zásobování teplem	<ul style="list-style-type: none"> • Rekonstrukce a rozvoj soustav zásobování teplem resp. rozvodných tepelných zařízení, • zavádění a zvyšování účinnosti systémů kombinované výroby elektřiny a tepla. 	Podnikatelské subjekty (malé, střední a případně velké podniky).	-
3.6	Posílit energetickou bezpečnost přenosové soustavy	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba, posílení, modernizace a rekonstrukce vedení přenosové soustavy a transformoven (ve smyslu nasazení smart grids). 	Podnikatelské subjekty (velké podniky).	-
PO4	Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií			
4.1	Zvětšit pokrytí vysokorychlostním přístupem k internetu	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizace resp. rozšiřování stávající infrastruktury pro 	Fyzické nebo právnické osoby podnikající v	-

		<p>vysokorychlostní přístup k internetu využitím optických prvků s cílem umožnit vysokorychlostní přístup k internetu alespoň přenosovou rychlostí 30 Mbit/s,</p> <ul style="list-style-type: none"> • zřizování nových sítí sestávajících z části nebo plně z optických vedení pro vysokorychlostní přístup k internetu umožňující přenosovou rychlost alespoň 30 Mbit/s; v případě zřizování nových sítí s pevným připojením až do jednotlivých domácností musí tato síť umožnit přenosovou rychlost až 100 Mbit/s, • vytváření pasivní infrastruktury pro vysokorychlostní přístup k internetu zejména v lokalitách předpokládaného budoucího stavebního rozvoje, přičemž tato aktivita může být podpořena pouze v kombinaci s jednou z předchozích dvou aktivit. 	<p>oblasti elektronických komunikací bez ohledu na velikost dotyčné osoby.</p>	
4.2	Zvýšit úroveň nejmodernějších a pokročilých ICT	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba nových sofistikovaných ICT řešení, tzn. tvorba moderních a pokrokových digitálních služeb a aplikací např. v oblasti komunikace, zábavy, obchodování, vzdělávání, zdravotnictví nebo přístupu k zaměstnání, • poskytování sofistikovaných sdílených služeb, včetně budování a modernizace Datových center splňujících kritéria energetické účinnosti. 	<p>Podnikatelské subjekty (malé, střední a velké podniky).</p>	-

OP Výzkum a vývoj pro vzdělávání

PO/SC	OP Výzkum, vývoj a vzdělávání	verze červen MPŘ		
		Podporované aktivity	Příjemci	Obce jako příjemci
PO1	Posilování kapacit pro kvalitní výzkum			
1.1	Posílit excelenci ve výzkumu	<p>Dobudování, upgrade a doplnění výzkumného zařízení pro strategicky významné infrastruktury VaV (zejm. pro využití formou open access a sdílení mezi větším počtem partnerů se zvláštním zřetelem k infrastrukturám evropského či mezinárodního významu) a výzkumná centra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budování nové či zásadní modernizace stávající infrastruktury VaV a výzkumných center v Praze. - Rozvoj kapacit výzkumných týmů, včetně zajištění kvalitního technického personálu, získávání špičkových domácích i zahraničních výzkumníků, kvalitních začínajících výzkumníků a odborníků z aplikační sféry a zajištění souvisejících materiálních a provozních podmínek a potřeb pro samotnou výzkumnou činnost. - Navázání strategických partnerství a programů výzkumné spolupráce s předními zahraničními pracovišti (v EU i mimo) a rozvoj výzkumné spolupráce s těmito pracovišti. - Zapojení výzkumných týmů do mezinárodních výzkumných projektů v oblastech národních a evropských priorit, které 		-

1.2	Zvýšit přínosy výzkumu pro společnost	<p>budou realizovány v rámci existujících iniciativ EU na podporu výzkumu a inovací (zejména aktivit v Horizon 2020, především v pilíři Excellent Science a JPI , dále např. v rámci Joint Technology Initiatives, schémat Teaming a Twinning, ERA Chairs či regionálních iniciativ typu Knowledge and Innovation Communities (KICs) apod.), včetně možnosti dofinancování či doplňkového financování aktivit podpořených v rámci těchto programů a iniciativ na národní úrovni.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Příprava a realizace projektů dlouhodobé spolupráce výzkumných organizací s podniky a mezioborových partnerství využívající existující výzkumnou infrastrukturu (typu evropských kompetenčních center a kolokačních center). - Realizace výzkumných projektů v před-aplikační (před-obchodní) fázi, tj. vysoce rizikových, ale s velkým potenciálem pro dosažení průlomových výsledků; projekty budou orientované na specifické společenské potřeby a budou řešeny ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru, což v dlouhodobém horizontu přinese posílení jednotlivých oblastí výzkumu a uplatnitelnost jejich výstupů. - Zkvalitnění infrastrukturních podmínek VŠ a ústavů Akademie věd ČR (AV ČR), které spolupracují na výzkumně zaměřených studijních programech. Podporovány budou investice do výzkumného vybavení pro vzdělávací účely, v případě pražských VŠ a ústavů AV ČR také budování nové či zásadní modernizace existující infrastruktury pro rozvoj výzkumně zaměřených studijních programů. - Navázání a rozvoj strategických partnerství veřejného a soukromého sektoru na regionální, národní i mezinárodní úrovni pomocí nových nástrojů, které povedou k naplňování strategie inteligentní specializace (RIS3). Aktivity budou zahrnovat zejména: <ul style="list-style-type: none"> o vytvoření koncepce a příprava 		
-----	---------------------------------------	--	--	--

		<p>nových nástrojů na regionální úrovni pro podporu dlouhodobých výzkumných partnerství v souladu se strategií inteligentní specializace (RIS3);</p> <p>o pilotování těchto nástrojů a ověření jejich efektivity;</p> <p>o příprava a realizace projektů a aktivit na tvorbu kvalitního inovačního prostředí pro podporu VaVal, naplňujících strategii inteligentní specializace (RIS3) na regionální úrovni, které budou řešeny ve spolupráci veřejného sektoru se soukromým.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budování institucionální kapacity a strategické inteligence veřejné správy v oblasti VaVal. - Rozvoj strategického řízení politiky VaVal na národní a regionální úrovni (vytvoření a implementace systému pro technology assessment a technology foresight, posilování role výzkumných organizací v ekonomickém rozvoji, včetně zavedení motivačního systému hodnocení výzkumu a financování výzkumných organizací podle kvality, řešení hlavních problémů spojených s veřejným míněním o VaV pomocí posílení informovanosti široké veřejnosti o smyslu investovaných veřejných prostředků do VaV, zavedení systému pro popularizaci výzkumu a vývoje a prezentaci významných výsledků českého výzkumu financovaných z veřejných zdrojů, kontinuální sledování inovačního potenciálu, analýzy a vyhodnocování státních intervencí apod.) a snižování administrativní zátěže pro výzkumníky. - Vytvoření a implementace centralizovaného zpřístupňování informačních zdrojů pro VaV (databází, registrů apod.), včetně vytvoření a implementace národního systému pro nákup licencí k využívání nákladných elektronických informačních zdrojů pro VaVal. - Podpora volného přístupu k vědeckým informacím - „open access“ (zakládání a 		
--	--	---	--	--

		<p>zkvalitňování institucionálních repozitářů, vytváření „fondů“ na financování open access, aj.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vytvoření a implementace mechanismů pro koordinaci podpory mezinárodních výzkumných a inovačních aktivit (např. JPI, EUREKA a dalších). - Vytvoření nových a rozvoj stávajících návštěvnických center ve výzkumných centrech, výzkumných infrastrukturách (zejm. nových) a na VŠ, včetně souvisejících popularizačních programů, aktivit a materiálů (jako doplňková aktivita). - Vytvoření a rozvoj centrálního systému mediálních informací o vědě a jejích výsledcích („ČTK pro vědu“) včetně opatření na zvýšení úrovně prezentace výsledků VaV. 		
PO2	Rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj			
2.1	Zvýšení kvality vzdělávání na vysokých školách a jeho relevance pro potřeby trhu práce a společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zkvalitnění výuky na VŠ: Podpora profilace studijních programů, podpora vzdělávací činnosti a dalších tvůrčích činností (výzkumné, umělecké, praktické apod.) spojených s profilem studijního programu, podpora zvyšování kvalifikace a pedagogických kompetencí akademických pracovníků včetně soft skills či jazykových znalostí. Podpůrné aktivity pro zkvalitnění vzdělávací činnosti na VŠ (např. modernizace softwarového vybavení potřebného pro vzdělávací činnost). • Zvyšování relevance vysokoškolského vzdělávání pro trh práce: Podpora rozvoje studijních programů/oborů orientovaných prakticky/profesně, podpora spolupráce mezi VŠ a subjekty 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoké školy podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů. - Partnerem: I další subjekty podílející se na realizaci cílů SC 1-4 	
2.2	Zvýšení účasti studentů se specifickými potřebami a ze socio-ekonomicky znevýhodněných skupin na vysokoškolském vzdělávání, snížení studijní neúspěšnosti			

2.3	Zkvalitnit podmínky pro celoživotní vzdělávání na vysokých školách	<p>aplikační sféry, podpora podnikavosti studentů, podpora výuky tzv. soft skills dovedností (vč. výuky realizované odborníky z aplikační sféry). Podpora tvorby a inovace studijních programů dle potřeb trhu práce (v souladu s aktuální i dlouhodobou perspektivou). Podpora studijních programů s povinností absolvování odborné praxe po dobu min. 3 měsíců.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj mezinárodní 		
2.4	Nastavení a rozvoj systému hodnocení a zabezpečení kvality a strategického řízení vysokých škol	<p>spolupráce a mezinárodního prostředí na VŠ: Podpora rozšiřování spektra příležitostí pro mezinárodní mobilitu studentů a akademických pracovníků, rozvoj nabídky studijních programů/oborů vyučovaných také v cizích jazycích, rozvoj vhodných služeb pro zahraniční i české studenty a akademické pracovníky. Podpora přijímání zahraničních pracovníků s cílem internacionalizovat personální strukturu vysokoškolského systému. Rozvoj strategických partnerských vztahů se zahraničními institucemi např. v rámci double/joint degree.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opatření ke snižování míry studijní neúspěšnosti, zvyšování tzv. retention rate: Vznik a rozvoj poradenských center; tvorba motivačních programů; revize systémů přijímacího řízení; revize kurikula studijních programů a analýza reálné studijní zátěže v návaznosti na výstupy z učení. 		-
2.5	Zlepšit podmínky pro výuku spojenou s výzkumem a pro rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu a vývoje	<ul style="list-style-type: none"> • Opatření k podpoře studentů se specifickými potřebami (SP) a ze socio-ekonomicky znevýhodněných skupin: Podpora služeb pro studenty se SP a ze socio-ekonomicky znevýhodněných skupin dle jejich individuálních potřeb, nastavení min. standardů těchto služeb. • Podpora akademických pracovníků a dalších pracovníků VŠ pro práci se studenty se specifickými potřebami. • Podpora kurzů CŽV: Tvorba a realizace nových a inovace stávajících kurzů CŽV včetně tvorby a realizace kurzů orientovaných dle požadavků aplikační sféry; zvyšování kvalifikace pracovníků, kteří se 		-

		<p>podílejí na zajištění realizace kurzů ČŽV; podpora účastníků se specifickými potřebami ve studiu kurzů ČŽV.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj kapacit a znalostí řídicích a dalších pracovníků v oblasti strategického řízení VaV a VŠ a podpora systémů pro strategické a efektivní řízení výzkumných organizací a systémů hodnocení a zabezpečování kvality: řízení spolupráce s aplikační sférou, řízení lidských zdrojů a kariérní rozvoj ve výzkumných organizacích (vč. VŠ) s důrazem na integraci principů rovných příležitostí, technology roadmapping, vytváření a implementace strategií pro internacionalizaci výzkumu, vytváření a implementace strategií otevřeného přístupu k výsledkům a vědeckým informacím, rozvoj kapacit a lidských zdrojů pro interní hodnocení kvality, rozvoj lidských zdrojů v oblasti manažerského řízení; podpora přípravných procesů pro získání akreditace, podpora zavádění efektivních principů řízení VŠ; podpora kontraktového financování umožňujícího dlouhodobější strategické plánování. Vznik informačního portálu, který v rámci transparentnosti propojí stát, VŠ a veřejnost. • Vytvoření či modernizace výzkumně orientovaných studijních programů/oborů s důrazem na problémově orientovaný výzkum, sepletí s praxí vč. problematiky transferu znalostí a na internacionalizaci programů (programy/obory v angličtině, rozvoj mezinárodní mobility) a meziinstitucionální spolupráci (zejm. s ústavy AV ČR). • Získání a udržení klíčových a perspektivních výzkumných a akademických pracovníků, včetně zahraničních výzkumných a akademických pracovníků, pro výzkumně orientované studijní programy. • Vznik a rozvoj studijních programů typu mezinárodních graduate schools a doctoral schools, včetně vytvoření a implementace mechanismů 		
--	--	---	--	--

		<p>podpory talentovaných Ph.D. studentů a postdoců (např. juniorské výzkumné granty) a hostujících excelentních výzkumníků a odborníků ze zahraničí.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posilování mezisektorové mobility výzkumníků (ze soukromého sektoru do veřejného výzkumu) i mezinárodní mobility výzkumníků (příliv výzkumníků ze zahraničí do českých výzkumných organizací), získání a udržení klíčových a perspektivních výzkumných a akademických pracovníků, např. prostřednictvím nástrojů typu „profesorských židlí“. • Podpora mezinárodní mobility výzkumných, technických a administrativních pracovníků ve VaV a studentů v rámci navázaných strategických partnerství českých a zahraničních výzkumných a vysokoškolských institucí (studijní pobyty, stáže, školení). • Vytvoření a implementace schémat na rozvoj genderové rovnosti ve výzkumu (včetně personálního zajištění implementace a zavádění kulturních a institucionálních změn). • Zajištění vyhovujících expertních kapacit a podmínek pro transfer technologií z výzkumu do praxe, včetně zvyšování kvalifikace specializovaných pracovníků. • Personální zajištění grantové podpory pro výzkumné organizace, zejména pro mezinárodní projekty a zvyšování kvalifikace specializovaných pracovníků (školení v oblasti psaní projektů, řízení projektů, identifikace nových příležitostí aj.). • Podpora lidských zdrojů pro efektivní implementaci strategie inteligentní specializace (S3) na národní i regionální úrovni včetně podpory specializovaných školení, stáží apod. Podpora pilotních měkkých schémat pro strategii inteligentní specializace (S3). • Podpora opatření na popularizaci vědy a výzkumu, která budou mít dopad na 		
--	--	--	--	--

		laickou i odbornou veřejnost včetně dětí a mládeže, vytváření a implementace strategií pro popularizaci výzkumu ve výzkumných organizacích, podpora badatelsky orientované výuky, podpora opatření na rozšíření zájmu aplikační sféry o výsledky VaV, jejich aplikaci a prezentaci.		
2.6	Zkvalitnění vzdělávací infrastruktury na vysokých školách za účelem zajištění vysoké kvality výuky, zlepšení přístupu znevýhodněných skupin a zvýšení otevřenosti vysokých škol.	<ul style="list-style-type: none"> • Úprava prostor a pořízení potřebného vybavení tak, aby vyhovovaly studentům se specifickými potřebami. • Úprava prostor a pořízení potřebného vybavení tak, aby vyhovovaly specifickým potřebám účastníků CŽV na VŠ. • Rozvoj a modernizace učeben a laboratoří, které slouží vzdělávacím aktivitám, vč. pořízení příslušného přístrojového a materiálového vybavení tak, aby přispívaly k vyšší kvalitě vzdělávací činnosti na VŠ, k jejich konkurenceschopnosti, a odpovídaly inovované výuce. • Rozvoj prostor určených pro praktickou výuku na VŠ (např. cvičné operační sály, simulace soudních procesů, prostory pro uměleckou tvorbu a performance spojenou se vzdělávací činností). • Rekonstrukce a obnova nevyhovujících objektů určených pro vzdělávací činnost na VŠ, zejména na území hlavního města Prahy informačních zdrojů, systémů manažerského řízení, modernizace softwarového zařízení. • Pořízení nových a vývoj stávajících vnitřních informačních systémů tak, aby umožnily zavedení a rozvoj vnitřních systémů hodnocení a zajišťování kvality. 	- Vysoké školy podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.	-
PO3	Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání			
3.1	Vzdělávání k sociální integraci	Tvorba a realizace místních plánů pro rozvoj vzdělávání,		Orgány samosprávy, včetně jejich svazků nebo sdružení

	<p>děti a žáků se SVP</p>	<p>jejichž důležitou komponentou jsou opatření zabraňujících selekci ve vzdělávání. Místní akční plány rozvoje vzdělávání v obcích se sociálně vyloučenými lokalitami budou podpořeny jako dlouhodobá intervence, která se skládá ze dvou fází – sběr dat a vytvoření plánu a v dalších letech jeho realizace. Pro kvalitní přípravu a zpracování místních plánů je potřebné vzdělávání pracovníků veřejné správy a pracovníků organizací zabývajících se vzděláváním a poskytováním poradenských služeb (pracovníků školských odborů zřizovatelů škol, pracovníků ŠPZ, OSPOD, NNO, apod.).</p> <p>Aktivity v rámci DVPP se v těchto územích zaměří na posílení kompetencí pedagogických pracovníků všech stupňů běžných škol vzdělávat děti a žáky se SVP. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (včetně vedoucích pracovníků) bude zaměřeno na získání kompetencí pro inkluzivní vzdělávání a překonávání předsudků, aby osobní a společenské faktory, jako je např. pohlaví, zdravotní stav, etnický původ či rodinné zázemí, nepředstavovaly pro jednotlivce překážky pro naplnění jeho potenciálu v budoucím životě, pro diferencovanou výuku, pedagogickou diagnostiku, formativní hodnocení a moderní (aktivizující) metody výuky.</p> <p>Budou zde podpořeny aktivity vedoucí ke zlepšení pedagogicko-psychologického poradenství a speciálně pedagogického poradenství k zajištění lepšího diagnostikování individuálních potřeb dětí a žáků a navrhování vhodných vyrovnávacích a podpůrných opatření v součinnosti s MŠ a ZŠ, NNO a OSPOD, zároveň zde bude podpořeno ověřování a zavádění vyrovnávacích a podpůrných opatření (včetně asistenta pedagoga) na ZŠ, rozvoj školních poradenských pracovišť, zlepšování sociálního klimatu ve školách začleňujících žáky se SVP, a rozvoj</p>		<p>a jimi zřízené a podřízené organizace.</p>
--	---------------------------	---	--	--

		<p>diferencované výuky v ZŠ (aktivita je určena pro běžné ZŠ).</p> <p>Realizace programů zaměřených na prevenci školní neúspěšnosti dětí se SVP začne v těchto územích již v předškolním vzdělávání. Důležitým nástrojem je především začleňování dětí se SVP do běžných mateřských škol při současném poskytování potřebné podpory pro jejich vzdělávání, stejně jako spolupráce MŠ a ZŠ při přechodu dětí se SVP, podpora neinstitucionálních forem předškolního vzdělávání dětí sociálně znevýhodněných v odůvodněných případech (včasné péče o děti se sociálním znevýhodněním), dále i rozvoj spolupráce pedagogických služeb (včetně poradenských), sociálních služeb a rodiny ve vzdělávání a koordinace a spolupráce při sociálně-pedagogických intervencích v rodinách, kde žijí sociálně znevýhodněné děti.</p> <p>Na území celé ČR budou realizována opatření prevence a intervence předčasného ukončování středního vzdělávání (realizace podpůrných a vyrovnávacích opatření). Budou podpořeny aktivity podporující žáky se SVP při přechodu ze základních na střední školy a při jejich vstupu na trh práce a aktivity vedoucí k vyšší míře začleňování (zvýšení počtu) dětí a žáků se SVP do již existujících organizací zájmového a neformálního vzdělávání a propojení s formálním vzděláváním.</p> <p>Ve všech zařízeních institucionální výchovy budou podpořeny aktivity zaměřené na děti a žáky: zavedení nových terapeutických přístupů a principů a implementace standardů kvality výchovy a vzdělávání a evaluace péče a programy podpory mládeže v zařízeních institucionální výchovy při vstupu na trh práce.</p>		
--	--	---	--	--

3.2	Zvýšení kvality předškolního vzdělávání včetně usnadnění přechodu dětí na ZŠ	Bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol (vč. soukromých a církevních) a ostatních partnerů na daném území při přípravě a realizaci společných aktivit zaměřených na zvyšování kvality vzdělávání s ohledem na podporu spravedlivého přístupu ke vzdělávání a zavádění systému hodnocení kvality a strategického řízení ve vzdělávání. Jedním z nosných prvků je tvorba a realizace místních plánů rozvoje vzdělávání (řešeno synergicky v IP 2 / SC 1, SC 2 a SC 3). Dojde k prohloubení kompetencí k hodnocení kvality a strategickému řízení u aktérů na všech úrovních vzdělávacího systému. Pro systém budou vytvořeny nástroje pro monitorování vzdělávací soustavy z hlediska spravedlivého přístupu ke vzdělávání (nástroje umožňující vyhodnotit socioekonomické zázemí na úrovni žáka i školy) a nástroje k ověřování výsledků vzdělávání, včetně hodnocení KK a budou provázány nástroje externího interního hodnocení škol (řeší SC 3).		
3.3	Zlepšení kvality vzdělávání a výsledků žáků v klíčových kompetencích	Zvyšování kvality předškolního vzdělávání řeší SC 1. Důraz bude kladen na profesní podporu (mentoring, supervize) pedagogů a systematické vzdělávání pedagogických pracovníků ve stěžejních oblastech (matematická a čtenářská pregramotnost, přírodovědné a polytechnické vzdělávání, pedagogická diagnostika, problematika začleňování dětí se SVP, práce s heterogenní skupinou). Zaměří se i na osobnostně sociální rozvoj pedagogických pracovníků a ostatních vzdělávatelů a dojde k prohloubení či rozšíření jejich kompetencí pro rozvoj KK dětí. Podpora bude směřovat ke sdílení profesních zkušeností ředitelů, učitelů a k jejich spolupráci s učiteli prvního		
3.4	Rozvoj systému strategického řízení a hodnocení kvality ve vzdělávání	Zvyšování kvality předškolního vzdělávání řeší SC 1. Důraz bude kladen na profesní podporu (mentoring, supervize) pedagogů a systematické vzdělávání pedagogických pracovníků ve stěžejních oblastech (matematická a čtenářská pregramotnost, přírodovědné a polytechnické vzdělávání, pedagogická diagnostika, problematika začleňování dětí se SVP, práce s heterogenní skupinou). Zaměří se i na osobnostně sociální rozvoj pedagogických pracovníků a ostatních vzdělávatelů a dojde k prohloubení či rozšíření jejich kompetencí pro rozvoj KK dětí. Podpora bude směřovat ke sdílení profesních zkušeností ředitelů, učitelů a k jejich spolupráci s učiteli prvního		Orgány samosprávy, včetně jejich svazků nebo sdružení a jimi zřízené a podřízené organizace.

3.5	Zkvalitnění přípravy budoucích a začínajících pedagogických pracovníků	<p>stupně ZŠ, rodiči a dalšími odborníky na PV. Budou podpořeny aktivity vedoucí k včasnému začleňování dětí se SVP, rozvoji spolupráce pedagogických a sociálních služeb a rodiny ve vzdělávání a na prevenci v oblasti logopedie a komunikačních dovedností. Aktivity v rámci SC 4 synergicky podpoří zvýšení kvalifikace praktikujících předškolních pedagogů a posílí praktickou složku pregraduální přípravy. Přispěje k posílení kompetencí budoucích učitelů v pedagogické diagnostice a v práci s heterogenní skupinou. Na úrovni ZŠ a SŠ se SC 2 zaměří především na zkvalitňování vzdělávání všech žáků v KK včetně rozvoje základních gramotností, a na podporu nadání a talentu každého žáka, speciálně pak v oblastech spadajících pod koncept STEM a zavedení programů a projektů, jejichž cílem bude atraktivnější technických a přírodních věd pro dívky. Klíčové kompetence budou rozvíjeny napříč předměty. V rámci SC 5 bude podporována i podnikavost a kreativita dětí a žáků. Kompetence a nadání v těchto oblastech budou cíleně rozvíjeny ve spolupráci škol, školských zařízení, výzkumných institucí a zaměstnavatelů již od MŠ.</p>		
3.6	Zvyšování kvality vzdělávání a odborné přípravy včetně posílení jejich relevance pro trh práce	<p>Formální vzdělávání bude podpořeno s akcentem na inkluzi, individualizaci a rozvoj KK každého dítěte a žáka. K tomu je nezbytné podpořit zvýšení kvality a efektivnosti systému pedagogicko-psychologického poradenství s důrazem na dobudování vazeb mezi školskými poradenskými zařízeními (PPP, SPC, SVP) a školními poradenskými pracovišti (ŠPP) a na zvýšení kvality diagnostické a intervenční činnosti tak, aby byl zajištěn maximální rozvoj potenciálu všech žáků. Budou posilovány běžné školy (ZŠ, SŠ), školská zařízení a další organizace ve vzdělávání v oblasti začleňování dětí a žáků se SVP s důrazem na odstraňování bariér v rozvoji</p>		

	<p>klíčových kompetencí a to zaváděním vyrovnávacích a podpůrných opatření, rozvojem školních poradenských pracovišť, zlepšováním sociálního klimatu při začleňování žáků se SVP a rozvojem diferencované výuky KK.</p> <p>Ověřovány budou i nové formy personalisovaného učení a netradiční formy organizace výuky jako např. „ELO“, „Flip teaching“, výuky ve věkově heterogenních skupinách, mobility apod. Bude podpořeno zájmové a neformální vzdělávání cíleně rozvíjející KK dětí a žáků. Zároveň budou podpořeny aktivity vedoucí k většímu pochopení změn ve výuce a významu rozvoje žáků a dětí v KK ze strany široké veřejnosti a zejména rodičů</p> <p>Profesní rozvoj všech pedagogických pracovníků bude založen na analýze jejich vzdělávacích a rozvojových potřeb s využitím celého spektra diverzifikovaných forem podpory, vyhodnocením její účinnosti při zavádění nových znalostí do praxe a kvalitativní systémovou transformací DVPP provedenou ve spolupráci s učitelskými vysokoškolskými fakultami, školskou praxí (sítě fakultních učitelů), organizacemi ve vzdělávání i se zahraničními institucemi.</p> <p>Podpora pro učitele všech stupňů pak bude nově rozšířena o individuální formy podpory a vzdělávání v praxi s reflexí pod odborným vedením, zejména formou mentoringu (metodické vedení učitelů) a supervize a využitím metodického portálu pro učitele rvp.cz., podporou kvalitního didaktického výzkumu s mezinárodním dopadem, podporou vzniku a fungování předmětových metodických skupin na školách. Zaměří se zejm. na rozvoj kompetencí v oblasti individualizace, inkluzivního vzdělávání a diferencované výuky, na rozvoj KK žáků inovativními (aktivizačními) metodami vzdělávání, na rozvoj didaktických dovedností obecně a na efektivní využití moderních</p>		
--	--	--	--

	<p>technologií. Podpora pedagogických pracovníků pro posílení individualizace výuky bude obsahovat vzdělávací programy DVPP zaměřené na snižování předsudků o vlivu osobních a společenských faktorů (například pohlaví, zdravotní stav, etnický původ či rodinné zázemí) na úspěšnost, schopnosti, vzdělávací trajektorie a volbu povolání žáků; pedagogickým pracovníkům bude nabídnuta široká škála metod a technik usnadňujících individualizaci výuky a formativní hodnocení dětí a žáků. Zavádění nových znalostí do praxe bude podpořeno ze strany mentorů. K zajištění toho, aby výsledky odrážely výhradně individuální dispozice a zájmy, nikoliv rozdílná očekávání vůči schopnostem dívek a chlapců, která vyrůstají z genderových stereotypů, je nutné dlouhodobé sledování výsledků školních výkonů chlapců a dívek, provádět genderové analýzy, informovat pedagogickou veřejnost o genderových rozdílech ve školních výkonech, organizačně metodicky a finančně podpořit aktivity vedoucí ke zvýšení výkonů systematicky neúspěšných žáků a žákyň, zahrnout problematiku genderových rozdílů ve školních výkonech do profesní přípravy a celoživotního vzdělávání vyučujících.</p> <p>Pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení bude podpora zacílena na rozvoj jejich kompetencí v oblasti vedení škol k lepším výsledkům žáků a podpory profesního rozvoje pedagogických pracovníků. Pro ředitele škol a školských zařízení bude připraven komplexní systém rozvoje respektující různé potřeby v určitých fázích jejich kariéry: od výběru ředitele, přes jeho přípravu a hodnocení až po profesní rozvoj ředitele. Program se dále zaměří na zvyšování kvality přípravy učitelů v SC 4, a to rámcově zvyšováním kvality škol vzdělávajících učitele a</p>		
--	---	--	--

		<p>speciálně pak rozvojem kompetencí budoucích absolventů a začínajících učitelů v oblastech diferencované výuky, formativního hodnocení a inkluzivního vzdělávání a zavádění průřezových témat vedoucích k rozvoji KK do výuky. Zásadním přínosem bude podpora zvýšení podílu dlouhodobé reflektované pedagogické praxe ve vzdělávacích programech škol připravujících učitele a rozvoj těchto praxí ve školách, při práci s dětmi a mládeží v zájmovém a neformálním vzdělávání a sociálních službách, v ČR nebo v zahraničí, uznáváním praxe před studiem a propojením výuky obecné a oborové didaktiky s pedagogicko-psychologickými disciplínami.</p> <p>SC 5 se soustředí na zvýšení kvality a relevance vzdělávání k požadavkům trhu práce. OP VVV podpoří především zlepšení kvality a uplatnitelnosti absolventů středních škol. Aktivity se zaměří zejména na zlepšení spolupráce škol a školských zařízení a zaměstnavatelů NNO, ostatních aktérů ve vzdělávání a institucí VaV. Tato spolupráce bude probíhat nejen při realizaci odborného výcviku či odborné praxe, ale také v oblasti vzdělávání učitelů nebo inovací obsahu vzdělávání. V oblasti kariérového poradenství bude cílem zvýšit motivaci žáků studovat a v praxi uplatnit odborné dovednosti a zároveň zvýšit informovanost žáků a učitelů o požadavcích na výkon povolání, o pracovním prostředí a perspektivě uplatnění. Motivace dětí a žáků ke studiu technicky zaměřených oborů bude zvyšována prostřednictvím posílení polytechnického vzdělávání v MŠ a ZŠ a ve školských zařízeních a podporou aktivit rozvíjejících podnikavost a kompetence k podnikání na všech stupních škol (do úrovně Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání - ISCED 3), podporou kariérového poradenství směřujícího ke</p>		
--	--	---	--	--

		<p>zvýšení atraktivity odborného vzdělávání a překonávající stereotypy spojené s první profesní volbou (řešeno synergicky v SC 5, SC 1, SC 2). Kvalita v odborném vzdělávání bude dále posílena prostřednictvím DVPP vedoucího ke zlepšení kompetencí pedagogických pracovníků škol a školských zařízení v oblasti výuky STEM a odborných předmětů, podnikavosti a kariérového poradenství.</p> <p>Program umožní zlepšit rovněž uplatnitelnost dospělých se středním vzděláním a to provázáním systémů počátečního a DV. Klíčová je v tomto pohledu role SŠ – vzhledem k negativnímu demografickému vývoji bude vytíženost škol dočasně klesat a jejich kapacity bude ve stále větší míře možné využít pro vzdělávání dospělých.</p> <p>Efektivnost těchto opatření bude dále podpořena zjednodušením dostupnosti mezi programy počátečního a DV, zvýšení jejich kompatibility a relevance ke kvalifikačním požadavkům trhu práce.</p> <p>V projektech bude umožněn nákup potřebného vybavení škol a organizací ve vzdělávání pro realizaci vzdělávacích aktivit.</p> <p>V aktivitách bude výrazně podpořena spolupráce a síťování aktérů na všech úrovních vzdělávací soustavy. Podpořen bude rozvoj spolupráce a vzájemného učení škol a rozvoj vzájemné spolupráce jednotlivých aktérů ve vzdělávání na horizontální úrovni (školy, rodiče, zaměstnavatelé, školská zařízení, NNO, poradenská zařízení, výzkumné organizace) i na vertikální úrovni (místní – krajské – národní – mezinárodní) směrem ke zlepšování výsledků žáků a studentů, motivaci a budoucímu uplatnění ve vědě, výzkumu a na trhu práce. Při tvorbě a realizaci územních strategických plánů se zapojí vedle škol i jejich sociální partneři.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Osnovou spolupráce budou kromě KK, zejména témata podnikavosti a kreativity, motivace k vědě a badatelsky orientovanému učení, v synergických akcích prostupujících celým OP VVV.</p>		
--	--	--	--	--

OP Životní prostředí

PO/SC	OP Životní prostředí	verze červen MPŘ		
		Podporované aktivity	Příjemci	Obce jako příjemci
PO 1	Zlepšování kvality vody a snižování rizika povodní			
1.1	Snížit množství vypouštěného znečištění do povrchových i podzemních vod ze zdrojů a zajistit dodávky pitné vody v odpovídající jakosti a množství	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba kanalizace za předpokladu existence vyhovující čistírny odpadních vod v aglomeraci, výstavba kanalizace za předpokladu související výstavby, modernizace a intenzifikace čistírny odpadních vod včetně decentralizovaných řešení likvidace odpadních vod. • Výstavba a modernizace úpraven vody a zvyšování kvality zdrojů pitné vody, výstavba, a dostavba přivaděčů a rozvodných sítí pitné vody včetně souvisejících objektů sloužících veřejné potřebě. • Výstavba, modernizace a intenzifikace čistíren odpadních vod. 	obce a města, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, společnosti vlastněné z více než 50 % majetku obcemi a městy nebo jinými veřejnoprávními subjekty, státní podniky (Vojenské lesy a statky ČR pro výkon správy na území vojenských újezdů), fyzické osoby.	obce a města, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst
1.2	Snížit vnos znečišťujících látek z průmyslu a zemědělství do povrchových a podzemních vod	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora uplatňování postupů v technologii, vedoucích k zamezení vypouštění prioritních látek z průmyslových bodových zdrojů znečištění. • Odstraňování příčin nadměrného zatížení povrchových vod živinami (eutrofizace vod) v ploše povodí. • Likvidace nepotřebných vrtů v chráněných územích z Registru dle Směrnice 2000/60/ES o vodní politice s cílem zlepšit stav vodních útvarů podzemních vod. 	obce a města, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, kraje, příspěvkové organizace a organizační složky krajů, státní podniky, státní organizace, Česká republika - prostřednictvím organizačních složek státu, právnické osoby a fyzické osoby.	obce a města, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst
1.3	Zajistit povodňovou ochranu v intravilánu a ve volné krajině	<ul style="list-style-type: none"> • Zprůtočnění nebo zvýšení retenčního potenciálu koryt vodních toků a přilehlých niv, zlepšení přirozených rozlivů. • Hospodaření se srážkovými vodami ve smyslu jejich zadržení v krajině a jejich dalšího využití namísto jejich urychleného odvádění 	obce a města, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, kraje, příspěvkové organizace a organizační složky krajů, státní podniky, státní organizace, Česká republika - prostřednictvím organizačních složek	obce a města, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst

		<p>kanalizací do toků.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obnova, výstavba a rekonstrukce, případně modernizace vodních děl sloužící povodňové ochraně. • Stabilizace a sanace svahových nestabilit ohrožujících zdraví, majetek a bezpečnost vyplývajících z „Registru svahových nestabilit“. 	<p>státu, ostatní nepodnikatelské subjekty vlastněné z více než 50% majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty i subjekty včetně VVI, fyzické osoby.</p>	
1.4	Podpořit preventivní protipovodňová opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza odtokových poměrů včetně návrhů možných protipovodňových opatření. • Budování, rozšíření a zkvalitnění varovných, hlásných, předpovědních a výstražných systémů na lokální i celostátní úrovni, digitální povodňové plány. 	<p>obce a města, svazky obcí, kraje, státní podniky, státní organizace, Česká republika - prostřednictvím organizačních složek státu, ostatní nepodnikatelské subjekty vlastněné z více než 50% majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty i VVI.</p>	obce a města, svazky obcí,
PO 2	Zlepšování kvality ovzduší v lidských sídlech			
2.1	Snížit emise z lokálního vytápění domácností podílející se na expozici obyvatelstva nadlimitním koncentracím znečišťujících látek	<ul style="list-style-type: none"> • Výměna kotle na pevná paliva za nový kotel na pevná paliva. • Výměna kotle na pevná paliva za nový spalovací stacionární zdroj na plyná nebo kapalná paliva. • Výměna kotle na pevná paliva za tepelné čerpadlo. • Výše uvedené výměny v kombinaci s doplňkovými nespalovacími zdroji tepelné energie. 	<p>fyzické osoby, právnické osoby</p>	-
2.2	Snížit emise stacionárních zdrojů podílející se na expozici obyvatelstva nadlimitním koncentracím znečišťujících látek	<ul style="list-style-type: none"> • Náhrada a rekonstrukce stávajících stacionárních zdrojů znečišťování. • Pořízení technologií a změny technologických postupů vedoucí ke snížení emisí znečišťujících látek nebo ke snížení úrovně znečištění ovzduší. 	<p>Právnické osoby a fyzické osoby podnikající</p>	-
2.3	Zlepšit systém sledování, hodnocení a předpovídání vývoje kvality ovzduší, počasí a klimatu a ozonové vrstvy Země	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba a obnova systémů sledování kvality ovzduší, počasí, klimatu a ozonové vrstvy Země včetně související infrastruktury pro správu zpracování a hodnocení dat a pro zdokonalování nástrojů pro modelování atmosféry a identifikaci zdrojů znečišťování ovzduší a zveřejňování výsledků 	<p>organizační složky a příspěvkové organizace státu a jejich přímo řízené organizace, územní samosprávné celky a jejich svazky, veřejné výzkumné instituce, spolky, nadace a nadační fondy.</p>	územní samosprávné celky a jejich svazky

PO 3	Odpady a materiálové toky, ekologické zátěže a rizika			
3.1	Předcházet vzniku odpadů a snížit vliv nebezpečných vlastností odpadů	<ul style="list-style-type: none"> • Realizace inovativních technologií pro prevenci vzniku odpadů (zejména s ohledem na nejlepší dostupné techniky - BAT a tzv. nově vznikající techniky). • Realizace technologií k přípravě pro opětovné použití. • Výstavba a modernizace zařízení pro nakládání s nebezpečnými odpady včetně zdravotnických odpadů (vyjma skládkování). • Podpora a rozvoj systému sběru, shromažďování a nakládání s nebezpečnými a zdravotnickými odpady. 	neziskové organizace, územní samosprávné celky a jejich svazky, spolky, účelová zařízení církví nebo náboženských společností, podnikatelské subjekty, příspěvkové organizace, organizační složky státu a jejich přímo řízené organizace, právnické osoby státem pro tyto účely zřízené, státní podniky, nadace a nadační fondy, organizace zřízené na základě zvláštního zákona.	územní samosprávné celky a jejich svazky
3.2	Zvýšit podíl materiálového a energetického využití odpadů	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba a modernizace zařízení pro sběr, třídění a úpravu odpadů (systémy pro sběr, svoz a separaci odpadů a bioodpadů, sběrné dvory a sklady komunálního odpadu, systémy pro separaci komunálních odpadů, nadzemní a podzemní kontejnery včetně související infrastruktury). • Výstavba a modernizace zařízení pro materiálové využití odpadů (např. kompostárny a jiná vhodná zařízení pro materiálové využití odpadů), • Výstavba a modernizace zařízení na energetické využití odpadů a související infrastruktury. 	neziskové organizace, územní samosprávné celky a jejich svazky, spolky, účelová zařízení církví nebo náboženských společností, podnikatelské subjekty, příspěvkové organizace, organizační složky státu a jejich přímo řízené organizace, právnické osoby státem pro tyto účely zřízené, státní podniky, nadace a nadační fondy, organizace zřízené na základě zvláštního zákona.	územní samosprávné celky a jejich svazky
3.3	Odstranit nepovolené skládky a rekultivovat staré skládky	<ul style="list-style-type: none"> • Odstraňování nepovolených skládek (ve zvláště chráněných územích, evropsky významných lokalitách a ptačích oblastech). • Rekultivace starých skládek (technicky nezabezpečených). 	neziskové organizace, územní samosprávné celky a jejich svazky, účelová zařízení církví nebo náboženských společností, podnikatelské subjekty, příspěvkové organizace, státní podniky, nadace a nadační fondy, organizace zřízené na základě zvláštního zákona, občané.	územní samosprávné celky a jejich svazky
3.4	Odstranit a inventarizovat ekologické zátěže	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarizace kontaminovaných a potenciálně kontaminovaných míst, 	Veřejné subjekty, soukromé subjekty (obce a města, příspěvkové organizace	obce a města, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, svazky obcí

		<p>kategorizace priorit pro výběr nejzávažněji kontaminovaných míst k sanaci.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizace průzkumných prací (včetně doprůzkumů), analýz rizik. • Sanace vážně kontaminovaných lokalit. • Odstraňování (vymístění) nepovolených tzv. černých "skládek" prioritně v ZCHÚ a území Natura 2000. • Sanace a stabilizace objektů úložných míst vyplývajících ze "Systému Inventarizace uzavřených a opuštěných úložných míst těžebních odpadů na území ČR a Registru rizikových uzavřených a opuštěných úložných míst". 	<p>a organizační složky obcí a měst, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky krajů, kraje, státní podniky, státní organizace, Česká republika – prostřednictvím organizačních složek státu, příspěvkové organizace – stát, spolky, obecně prospěšné společnosti, ostatní nepodnikatelské subjekty vlastněné z více než 50 % majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty, obchodní společnosti a družstva vlastněné z více než 50 % majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty, obchodní společnosti a družstva vlastněné z méně než 50 % majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty, podnikatelské subjekty – fyzické osoby, fyzické osoby – nepodnikatelé)</p>	
3.5	Snížit environmentální rizika a rozvíjet systémy jejich řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Výstavba nových zařízení a rekonstrukce stávajících zařízení definovaných zákonem č. 59/2006 Sb. • Vytvoření informačních systémů, znalostních portálů a SW nástrojů pro tvorbu a aplikaci nových metodik a postupů v managementu chemických látek a prevenci závažných havárií. • Vytvoření výukových a expertních center REACH a center prevence rizik. 	<p>územní samosprávné celky a jejich svazky, příspěvkové organizace, veřejné výzkumné instituce, spolky, neziskové organizace, podnikatelské subjekty, státní podniky, státní organizace, organizační složky státu</p>	<p>územní samosprávné celky a jejich svazky</p>
PO 4	Ochrana a péče o přírodu a krajinu			
4.1	Posílit biodiverzitu na majetku státu	<ul style="list-style-type: none"> • Péče o vzácné druhy a jejich biotopy vč. obnovy a tvorby těchto biotopů. • Péče o cenná stanoviště a jejich obnova a tvorba. • Zajišťování péče o zvláště chráněná území (ZCHÚ) i lokality soustavy Natura 2000. Sběr informací, tvorba informačních a 	<p>AOPK ČR, správy národních parků, Správa jeskyní ČR</p> <p>fyzické osoby nepodnikatelé s výjimkou opatření k uchování a zvyšování početnosti druhů, obce a města, příspěvkové organizace a</p>	-
4.2	Posílit biodiverzitu			<p>obce a města, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, svazky obcí</p>

		<p>technických nástrojů a podkladů pro zajištění ochrany a péče o ZCHÚ a území soustavy Natura 2000 a o cílové organismy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevence šíření a omezování výskytu invazních druhů (včetně jejich sledování, hodnocení rizik a tvorby metodických a koncepčních podkladů a nástrojů). • Předcházení, minimalizace a náprava škod způsobených zvláště chráněnými druhy živočichů na majetku. • Budování a údržba návštěvnické infrastruktury v ZCHÚ a území soustavy NATURA 2000. 	<p>organizační složky obcí a měst, svazky obcí, příspěvkové organizace, organizační složky krajů, kraje, státní podniky, státní organizace, vysoké školy a univerzity, Česká republika – prostřednictvím organizačních složek státu s výjimkou pozemkových úřadů, příspěvkové organizace – správy národních parků, příspěvkové organizace – stát, veřejné výzkumné instituce (v. v. i), spolky, obecně prospěšné společnosti, další subjekty, jejichž činnost není podnikatelskou ve smyslu Obchodního zákoníku, ostatní nepodnikatelské subjekty vlastněné z více než 50 % majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty včetně VVI, obchodní společnosti vlastněné z více než 67 % majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty, právnické osoby – podnikatelé s výjimkou opatření k uchování a zvyšování početnosti druhů, fyzické osoby – podnikatelé s výjimkou opatření k uchování a zvyšování početnosti druhů (opatření vyžadující přímou manipulaci s jedinci – např. umělý odchov, repatriace).</p>	
4.3	Posílit přirozené funkce krajiny	<ul style="list-style-type: none"> • Zprůchodnění migračních bariér pro vodní a suchozemské živočichy a opatření k omezování úmrtnosti živočichů spojené s rozvojem technické infrastruktury. • Vytváření, regenerace či posílení funkčnosti krajinných prvků a struktur. • Revitalizace a podpora samovolné renaturace 	<p>fyzické osoby nepodnikatelé, obce a města, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, svazky obcí, příspěvkové organizace a organizační složky krajů, kraje, státní podniky, státní organizace, vysoké školy a univerzity, Česká republika –</p>	<p>obce a města, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, svazky obcí</p>

		<p>vodních toků a niv, obnova ekostabilizačních funkcí vodních a na vodu vázaných ekosystémů.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšování druhové, věkové a prostorové struktury lesů (s výjimkou lesů ve vlastnictví státu) zařízených LHP mimo ZCHÚ a území soustavy Natura 2000. • Realizace přírodně blízkých opatření vyplývajících z komplexních studií cílených na zpomalení povrchového odtoku vody, protierozní ochranu, a adaptaci na změnu klimatu. 	<p>prostřednictvím organizačních složek státu s výjimkou pozemkových úřadů, příspěvkové organizace – správy národních parků, příspěvkové organizace – stát, veřejné výzkumné instituce (v. v. i.), spolky, obecně prospěšné společnosti, další subjekty, jejichž činnost není podnikatelskou ve smyslu Obchodního zákoníku, ostatní nepodnikatelské subjekty vlastněné z více než 50 % majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty včetně v.v.i., obchodní společnosti vlastněné z více než 67 % majetku obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty, právnické osoby – podnikatelé s výjimkou opatření v souvislosti s péčí o handicapované živočichy a opatření k uchování a zvyšování početnosti druhů, fyzické osoby – podnikatelé s výjimkou opatření v souvislosti s péčí o handicapované živočichy a opatření k uchování a zvyšování početnosti druhů</p>	
4.4	Zlepšit kvalitu prostředí v sídlech	<ul style="list-style-type: none"> • Zakládání či revitalizace funkčních ploch a prvků sídelní zeleně. 	<p>vlastníci/spoluvlastníci, správci a nájemci pozemků (v případě opatření na podporu volně žijících organismů i vlastníci/spoluvlastníci, správci a nájemci budov či jiných staveb), zejména obce, příspěvkové organizace a organizační složky obcí, fyzické osoby, právnické osoby, příspěvkové organizace spolky, obecně prospěšné společnosti, společenství vlastníků atd.)</p>	<p>obce, příspěvkové organizace a organizační složky obcí</p>
PO 5	Energetické úspory			

5.1	Snížit energetickou náročnost veřejných budov a zvýšit využití obnovitelných zdrojů energie	<ul style="list-style-type: none"> • Snížování spotřeby energie zlepšením tepelně technických vlastností obvodových konstrukcí budov, včetně dalších opatření vedoucích ke snížení energetické náročnosti budov. • Realizace technologií na využití odpadního tepla. • Realizace nízkoemisních a obnovitelných zdrojů tepla. 	organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace obcí, příspěvkové organizace krajů, obce, kraje, svazky obcí, veřejné výzkumné instituce, veřejné a státní vysoké školy, školské právnické osoby, spolky, účelová zařízení církví nebo náboženských společností, obecně prospěšné společnosti, jiné subjekty sloužící veřejnému zájmu, zejména organizační složky obcí, organizační složky krajů, obchodní společnosti vlastněné ze 100 % obcemi či jinými veřejnoprávními subjekty, státní organizace zřízené zvláštním zákonem.	obce, příspěvkové organizace a organizační složky obcí, obce, svazky obcí
-----	---	---	---	--

OP Zaměstnanost

PO/SC	OP Zaměstnanost	verze červen MPŘ		
		Podporované aktivity	Příjemci	Obce jako příjemci
PO1	Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly			
1.1	Zvýšit míru zaměstnanosti podpořených osob	<p>- Zprostředkování zaměstnání – podpora činností souvisejících s vyhledáváním zaměstnání pro osobu, která se o práci uchází včetně podpory mezinárodní pracovní mobility; dále s vyhledáváním zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly; poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí; sdílené zprostředkování zaměstnání prostřednictvím agentur práce;</p> <p>- Poradenské a informační činnosti a programy – podpora poradenských činností a programů, jejichž cílem je zjišťování osobnostních a kvalifikačních předpokladů osob pro volbu povolání, pro zprostředkování vhodného zaměstnání; příprava k práci osob se zdravotním postižením a při výběru vhodných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, podpora JOB klubů, řízené poradenství ke změně kvalifikace;</p> <p>- Bilanční a pracovní diagnostika – podpora souladu mezi schopnostním, vzdělanostním a pracovním potenciálem osob a možností jejich reálného uplatnění na trhu práce; pracovní diagnostika jako subsystém bilanční diagnostiky se přímo zaměřuje na možnosti konkrétního pracovního uplatnění odpovídajícího schopnostem a zájmům klienta;</p> <p>- Rekvalifikace – podpora při získání nové kvalifikace, při zvyšování, rozšiřování nebo prohlubování dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování a obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala;</p> <p>- Rozvoj základních kompetencí za účelem snazšího uplatnění na trhu práce (např. čtenářská gramotnost, numerická gramotnost či rozvoj digitálních kompetencí apod.)</p> <p>- Podpora vytváření nových pracovních míst nebo míst vyhrazených pro určitou skupinu osob náležejících k ohroženým skupinám na trhu práce, včetně podpory začínajících OSVČ;</p> <p>- Podpora umístění na uvolněná pracovní místa</p> <p>- Podpora aktivit k získání pracovních návyků a zkušeností jako jsou veřejně prospěšné práce, společensky účelná</p>	MPSV a jím řízené/zřízené instituce, poradenské a vzdělávací instituce, nestátní neziskové organizace, obce a svazky obcí, atd.	obce a svazky obcí

		<p>pracovní místa, krátkodobé pracovní příležitosti, pracovní trénink, odborné praxe a stáže;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Podpora flexibilních forem zaměstnání a odměňování jako způsobu vytváření podmínek zejména pro uplatnění žen, mladých lidí a starších osob na trhu práce (zkrácený úvazek, rotace na pracovním místě, sdílení pracovního místa, práce na dálku apod.); - Doprovodná opatření umožňující začlenění podpořených osob na trh práce s cílem usnadnění přístupu cílových skupin k hlavní formě podpory v této investiční prioritě – zejména podpora zapracování, dopravy, ubytování a stravování účastníků, péče o závislé osoby, zvyšování finanční gramotnosti a prevence předlužení a další doprovodné sociální aktivity umožňující začlenění podpořených osob na trh práce; - Motivační aktivity – aktivity zaměřené na zvýšení orientace v požadavcích trhu práce, požadavcích volných pracovních míst na trhu práce, dále příprava k zařazení do rekvalifikace, resp. jiného nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, včetně obnovení pracovních návyků; - Pracovní rehabilitace – podpora souvislé činnosti zaměřené na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením; - Realizace nových či inovativních nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti v souladu s aktuálními potřebami trhu práce, včetně podpory principů sociální ekonomiky; 		
1.2	Snížit rozdíly v postavení žen a mužů na trhu práce	<ul style="list-style-type: none"> - Další profesní vzdělávání pro ženy a osoby pečující o jiné závislé osoby zaměřené na zlepšení jejich přístupu na trh práce, včetně výkonu samostatné výdělečné činnosti; - Vzdělávání a poradenské aktivity pro osoby na mateřské a rodičovské dovolené a pečující o závislé osoby či ženy ve starším věku; - Podpora opatření pro odstranění projevů diskriminace na trhu práce na základě pohlaví (včetně vícečetné diskriminace) a pro snížení horizontální a vertikální segregace trhu práce podle pohlaví a rozdílů v odměňování žen a mužů; - Vzdělávání, zvyšování povědomí, poradenství v oblasti rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce za účelem odstraňování genderových stereotypů a diskriminace na základě pohlaví; - Advokační služby pro pomoc obětem diskriminace na trhu práce z hlediska rovnosti žen a mužů, včetně ekonomického, psychologického a právního poradenství; - Podpora zavádění flexibilních forem práce a jejich využívání v praxi jako nástroje podpory slučitelnosti pracovního 	MPSV a jím řízené/zřízené instituce, další ústřední orgány státní správy, zaměstnavatelé, kraje a obce, poradenské a vzdělávací instituce, nestátní neziskové organizace, sociální partneři atd.	obce

		<p>a soukromého života;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Podpora a rozvoj služeb péče o děti za účelem zvýšení zaměstnanosti pečujících osob a usnadnění slučitelnosti pracovního a soukromého života; - Podpora aktivit zaměřených na vyšší míru zapojení mužů do péče o děti a další závislé osoby; - Doprovodná opatření vedoucí k podpoře rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce s cílem usnadnění přístupu cílových skupin k hlavní formě podpory v této investiční prioritě – zejména zajištění dopravy, ubytování a stravování účastníků, péče o závislé osoby apod.; - Zlepšení koordinace místních a celostátních politik týkajících se rovných příležitostí žen a mužů a jejich implementace či přizpůsobení. 		
1.3	Zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků a soulad kvalifikační úrovně pracovní síly s požadavky trhu práce	<ul style="list-style-type: none"> - Další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli, zaměřené na odborné i klíčové kompetence, včetně podpory dalšího profesního vzdělávání OSVČ; - Tvorba a realizace podnikových vzdělávacích programů, včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů; - Podpora a poradenství při vytváření a zavádění moderních systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podnicích; - Podpora sdružování malých a středních podniků za účelem vzdělávání (např. formou vzdělávacích klastrů); - Tvorba a realizace vzdělávacích programů pro zaměstnance, kteří jsou ohroženi propouštěním; - Poradenské a informační aktivity, vzdělávací a rekvalifikační programy pro zaměstnance podniků procházejících restrukturalizací nebo končících svoji činnost, včetně propouštěných zaměstnanců; - Podpora zavádění age managementu (řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků) do podniků; - Podpora odborné praxe a stáží v podnicích; - Podpora spolupráce podniků a vzdělávacích institucí za účelem sladování kvalifikační úrovně a kvalifikační struktury pracovní síly s požadavky trhu práce; - Budování kapacit sociálních partnerů zejména prostřednictvím vzdělávání, opatření na vytváření sítí a posílení sociálního dialogu a činnosti společně uskutečňované sociálními partnery. 	zaměstnavatelé, poradenské a vzdělávací instituce, profesní a podnikatelská sdružení, MPSV, MPO a jimi řízené/zřízené instituce, sociální partneři atd.	-
1.4	Zvýšit kapacitu, komplexnost a kvalitu služeb poskytovaných institucemi veřejných služeb zaměstnanosti	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora rozvoje a kapacit institucí trhu práce (analytických, metodických a řídicích) s ohledem na potřeby trhu práce; - Tvorba, rozvoj a realizace vzdělávacích programů pro zaměstnance institucí trhu 	MPSV a jím řízené/zřízené instituce, MŠMT a jeho řízené organizace,	-

1.5	Zvýšit kvalitu systému dalšího vzdělávání	<p>práce zaměřených na zvýšení kvality poskytovaných služeb a personálního zajištění;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tvorba a rozvoj nových nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti, geografické a funkční mobility uchazečů a zájemců o zaměstnání; - Podpora a rozvoj spolupráce a partnerství při realizaci politiky zaměstnanosti jak na národní, tak zejména regionální úrovni se všemi relevantními aktéry na trhu práce; - Tvorba, rozvoj a realizace informačních a monitorovacích systémů, vyhodnocování účinnosti realizace aktivních opatření na trhu práce, podpora analytické činnosti za účelem zvýšení efektivnosti služeb zaměstnanosti; - Tvorba a kontinuální provádění systému krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých analýz a prognóz kvalifikačních potřeb na trhu práce, produkce konkrétních informačních produktů dle potřeb jednotlivých uživatelů; - Realizace systémového kariérového poradenství v celoživotní perspektivě, zejména na základě profilace uchazečů dle vzdálenosti od trhu práce, včetně informačních a poradenských systémů podporujících volbu povolání, vyhledávání zaměstnání s cílem dosažení souladu mezi požadavky trhu práce a kvalifikací nabízené pracovní síly, podpory nástrojů pro párování potřeb trhu práce a nabízené pracovní síly; - Rozvoj spolupráce relevantních místních aktérů při koordinované podpoře individuálních klientů při hledání zaměstnání, zvyšování či změně kvalifikace; - Tvorba, rozvoj a realizace systémových opatření v oblasti dalšího vzdělávání, zaměřených především na chybějící systémovou podporu dalšího vzdělávání, provazování systémů uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení, finanční podporu pro účast v dalším profesním vzdělávání, zavádění prvků kvality do vzdělávacího procesu; - Rozvoj sítě EURES – kvantitativní a personální posilování jejich kapacit a odborný rozvoj EURES poradců, podpora implementace sítě EURES do veřejných služeb zaměstnanosti, vytváření EURES koordinačních kanceláří. 	apod.	
1.6	Snížit míru nezaměstnanosti podpořených mladých osob v regionu NUTS II Severozápad	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora učňovské přípravy a odborných stáží - Poskytnutí prvních pracovních zkušeností (umístění na nejméně 6 měsíců) - Podpora nábory mladých pracovníků a podpora vytváření pracovních míst - Podpora zahájení podnikání - Odborné vzdělávání a příprava 	MPSV a jím řízené/zřízené instituce, poradenské a vzdělávací instituce, nestátní neziskové	MPSV a jím řízené/zřízené instituce, poradenské a vzdělávací instituce, nestátní neziskové organizace, obce a svazky obcí, atd.

		<ul style="list-style-type: none"> - Podpora mobility mladých pracovníků - Programy druhé šance 	organizace, obce a svazky obcí, atd.	
PO2	Sociální začleňování a boj s chudobou			
2.1	Zvýšit uplatnitelnost osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených ve společnosti a na trhu práce	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora sociálního začleňování osob sociálně vyloučených či sociálním vyloučením ohrožených prostřednictvím sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb obecného zájmu; - Propojování podpory v oblasti bydlení, zaměstnání, sociální práce a zdravotní péče; podpora partnerských projektů v sociální oblasti propojující různé úrovně veřejné správy a další instituce; posilování informovanosti a efektivní komunikace o problematice sociálního vyloučení u všech relevantních aktérů; - Podpora plánování sociální bytové politiky obcí; vznik a rozvoj nástrojů sociálního/dostupného/podporovaného bydlení jako prevence prostorového vyloučení, vzniku sociálně vyloučených lokalit a bezdomovectví; - Podpora profesionální realizace sociální práce; - Podpora služeb poskytovaných terénní a ambulantní formou, podpora komunitní sociální práce; podpora specifických nástrojů k prevenci a řešení problémů v sociálně vyloučených lokalitách, - Vzdělávání a poradenství, aktivizační, asistenční a motivační programy (na podporu rodičovských kompetencí, uplatnění se na trhu práce, společenského začlenění osob vystavených institucionalizaci, aktivního a zdravého stárnutí, právní a finanční gramotnosti, dobrovolnictví apod.); - Zapojování osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených do prevence a do rozhodovacích procesů na místní úrovni, podpora a rozvoj participativních metod práce s cílovou skupinou; - Podpora mladým lidem ze sociálně znevýhodněného prostředí při vstupu do samostatného života a na trh práce po ukončení vzdělání; - Rozvoj aktivit na podporu neformálně pečujících osob, osob pečujících v rámci sdílené péče nebo domácí paliativní péče; - Aktivity přispívající k boji s diskriminací všeho druhu; - Programy prevence sociálně patologických jevů a prevence kriminality; programy pro osoby opouštějící zařízení pro výkon trestu odnětí svobody; pro osoby ve výkonu trestu; probační a resocializační programy; programy sociálně právní ochrany osob; 		
2.2	Rozvoj sektoru sociální ekonomiky		<p>poskytovatelé služeb, kraje, obce a jimi zřizované organizace, svazky obcí, OSS (MPSV, MZ., MS, MV, MO a jimi řízené/zřizené organizace, Úřad vlády ČR), NNO, zaměstnavatelé, sociální podniky, školy a školská zařízení, výzkumné a vzdělávací instituce atd.</p>	obce a jimi zřizované organizace, svazky obcí

		<ul style="list-style-type: none"> - Programy sekundární a terciární prevence pro osoby ohrožené závislostmi nebo závislé na návykových látkách a pro osoby s chronickým duševním onemocněním; - Posilování koordinační role obcí s rozšířenou působností, tvorba strategií spočívajících na odpovědnosti místních samospráv a spolupráci klíčových aktérů za účelem předcházení a komplexního řešení problémů sociálního vyloučení; - Podpora aktivit místních samospráv při optimalizaci pokrytí regionů sociálními službami, službami pro rodiny a děti a dalšími navazujícími službami podporujícími sociální začleňování osob v jejich přirozeném prostředí; včetně aktivit posilujících sociální kapitál, vzájemnost a sociální soudržnost v místě/komunitě; - Podpora politiky založené na datech, tvorba analýz, zavádění monitoringu a evaluace efektivit a účelnosti opatření; - Aktivity k posílení postavení sociálně vyloučených osob na trhu práce prostřednictvím aktivního začleňování osob v sociálně-podnikatelských subjektech; - Vznik a rozvoj podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání, zavedení systému podpory startu, rozvoje a udržitelnosti sociálních podniků (zapojení i soukromého sektoru), včetně aktivit vedoucích k zajištění snadnějšího přístupu k jejich financování, - Zavedení vzdělávacích programů, vzdělávání a poradenství související s podporou vzniku, založením, provozem a marketingem sociálního podniku; - Podpora a vytváření podmínek pro vznik a rozvoj sociálních podniků, včetně společensky odpovědného zadávání zakázek; - Zvyšování povědomí a informovanosti o sociálním podnikání a spolupráce všech relevantních aktérů. 		
2.3	Zvýšit kvalitu a udržitelnost systému sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších navazujících služeb podporujících sociální začleňování	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora transformace a deinstitutionalizace pobytových sociálních služeb (zejména pro osoby se zdravotním postižením a seniory), zdravotnických služeb, psychiatrické péče, zařízení ústavní péče pro děti a rozvoj nových služeb komunitního typu, ambulantních a terénních služeb a nových typů péče; - Rozvoj a rozšiřování nástrojů pro identifikaci a odstraňování dopadů institucionalizace na uživatele pobytových sociálních služeb; rozvoj individuálního plánování podpory zaměřené na integraci uživatele ústavních služeb do běžného prostředí; - Rozvoj nových modelů služeb podporujících sociální začleňování; 	poskytovatelé služeb, kraje, obce a jimi zřízené organizace, svazky obcí, OSS (MPSV, MZ., MS a MV a jimi řízené/zřízené organizace, Úřad vlády ČR), NNO, zaměstnavatelé, školy a školská zařízení, výzkumné a vzdělávací instituce,	obce a jimi zřízené organizace, svazky obcí
2.4	Zvýšit kvalitu péče o duševní zdraví a přispět k udržitelnosti systému zdravotnictví cílenou podporou zdraví, zdravého životního stylu a prevence nemocí	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora transformace a deinstitutionalizace pobytových sociálních služeb (zejména pro osoby se zdravotním postižením a seniory), zdravotnických služeb, psychiatrické péče, zařízení ústavní péče pro děti a rozvoj nových služeb komunitního typu, ambulantních a terénních služeb a nových typů péče; - Rozvoj a rozšiřování nástrojů pro identifikaci a odstraňování dopadů institucionalizace na uživatele pobytových sociálních služeb; rozvoj individuálního plánování podpory zaměřené na integraci uživatele ústavních služeb do běžného prostředí; - Rozvoj nových modelů služeb podporujících sociální začleňování; 	poskytovatelé služeb, kraje, obce a jimi zřízené organizace, svazky obcí, OSS (MPSV, MZ., MS a MV a jimi řízené/zřízené organizace, Úřad vlády ČR), NNO, zaměstnavatelé, školy a školská zařízení, výzkumné a vzdělávací instituce,	obce a jimi zřízené organizace, svazky obcí

	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora systému sociálního bydlení a s ním spojených preventivních, následných a doprovodných služeb; - Zavádění komplexních programů a vytváření podmínek přesahujících jednotlivé oblasti podpory sociálního začleňování osob, zavádění nástrojů mezioborové a meziresortní spolupráce při řešení situace osob na úrovni poskytovatele služeb nebo na úrovni obce: rozšiřování metody case managementu, aktivity podporující spolupráci v síti mezi ÚP ČR, poskytovateli služeb, místní samosprávou, zaměstnavateli a dalšími relevantními aktéry apod.; - Propojování informačních systémů pro evidenci, kontrolu a hodnocení efektivity služeb mezi všemi aktéry, dostupné i široké veřejnosti: systém výkaznictví sociálních služeb, registr sociálních služeb, sledování sociálních jevů a sociálních programů; - Přenos dobré praxe a podpora pilotních projektů k posílení udržitelnosti a vyšší efektivnosti jednotlivých systémů (zapojování i soukromého sektoru); opatření k zefektivňování procesů v sociálních službách a ve službách pro rodiny a děti, rozvoj strategického řízení a managementu s cílem podpořit prevenci a včasnou intervenci; - Rozvoj a rozšiřování systémů kvality, standardizace činností v sociálních službách, službách pro rodiny a děti, sociálně právní ochraně dětí a v dalších navazujících službách (včetně služeb pro neformální pečovatele) a organizacích podporujících sociální začleňování, včetně vytváření kontrolních mechanismů; rozvoj systému supervizí; - Systémová, koncepční, strategická, osvětová a metodická opatření v oblasti sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti, služeb na ochranu práv dětí a jejich oprávněných zájmů, služeb napomáhajících rozvoji rodičovských kompetencí, služeb péče o děti, náhradní rodinné péče a sociálního začleňování; - Podpora koordinovaného využívání dobrovolníků v oblasti sociální integrace organizacemi s udělenou akreditací Ministerstva vnitra, vznik dobrovolnických center apod.; - Podpora procesu střednědobého plánování služeb (zavádění, realizace a vyhodnocování procesu), včetně tvorby střednědobých plánů rozvoje služeb; - Vzdělávání v sociální oblasti, v oblasti koncepční, strategické a manažerské u pracovníků v sociálních službách, pracovníků pracujících s dětmi, pracovníků v službách pro rodiny a děti a dalších navazujících službách a organizacích 	<p>profesní organizace, atd.</p>	
--	---	----------------------------------	--

		<p>podporujících sociální začleňování včetně orgánů sociálně právní ochrany dětí, vzdělávání neformálních pečovatelů;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vzdělávání sociálních pracovníků pracujících ve službách a ve veřejné správě například v oblastech rozvoje schopnosti posoudit sociální situaci klienta, case managementu, multidisciplinárního plánování podpory a pomoci v rámci konkrétní situace klienta, dovednosti síťování v rámci konkrétního území, rozpoznání rizik a dopadů institucionalizace a jejího předcházení, apod.; - Vzdělávání pracovníků a dalších relevantních aktérů v oblasti prevence diskriminace a rovných příležitostí, v oblasti ochrany práv zranitelných skupina prevence špatného zacházení; - Budování kapacit nestátních neziskových organizací, zejména prostřednictvím vzdělávání pracovníků NNO a opatření na zvyšování profesionality, organizačního řízení, plánování, transparentnosti a vícezdrojového financování NNO; <p>- Aktivita na podporu zdraví a zdravého životního stylu, jako jsou tvorba metodik zdravého životního stylu, poradenské služby, realizace a vyhodnocení programů ochrany veřejného zdraví, screeningových programů, programů na podporu determinant zdraví a programů podpory zdravého životního stylu, včetně vzdělávání pracovníků ochrany a podpory zdraví a pracovníků, kteří se zabývají podporou zdravého životního stylu;</p> <p>- Aktivita na podporu přesunu těžiště psychiatrické péče do komunity jako je tvorba a realizace vzdělávacích programů pro pracovníky poskytovatelů psychiatrické péče a osoby zapojené do procesu reformy psychiatrické péče a informační a destigmatizační programy na podporu duševního zdraví a života bez závislosti;</p> <p>- Podpora specializačního vzdělávání lékařů v oborech vyznačujících se regionálními rozdíly v dostupnosti, v oborech, kde nepříznivý věkový průměr způsobuje nedostupnost péče, a oborech s nedostatečným pokrytím péče.</p>		
2.5	Zvýšit zapojení lokálních aktérů do řešení problémů nezaměstnanosti a sociálního začleňování ve venkovských oblastech	<p>Podpora vytváření nových pracovních míst na lokální úrovni; Podpora spolupráce aktérů na místní úrovni při řešení lokální nezaměstnanosti, zjišťování potřeb lokálních zaměstnavatelů; Podpora a vytváření podmínek pro vznik a rozvoj komunálních sociálních podniků; Vzdělávání venkovského obyvatelstva v oblastech relevantních pro zvýšení lokální zaměstnanosti a poradenství pro získání zaměstnání; Podpora sociálního</p>	subjekty realizující projekty v rámci schválených komunitně vedených strategií místního rozvoje	-

		začleňování osob sociálně vyloučených či sociálním vyloučením ohrožených prostřednictvím aktivit zaměřených na prevenci sociálního vyloučení osob, služeb poskytovaných terénní a ambulantní formou, podpora komunitní sociální práce; Vznik a rozvoj specifických nástrojů k prevenci a řešení problémů v sociálně vyloučených lokalitách (zohledňující rovněž kriminalitu a veřejný pořádek) s využitím znalosti lokálního prostředí; Podpora prorodinných opatření obcí a dalších aktérů na místní úrovni;		
PO3	Sociální inovace a mezinárodní spolupráce			
3.1	Zvýšit efektivitu sociálních inovací a mezinárodní spolupráce v tematických oblastech OPZ	<p>Aktivity, které přispějí ke vzniku a rozvoji inovačního prostředí a zvýšení povědomí o sociálních inovacích, například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Podpora kapacit pro vývoj a šíření inovací – inovačních „laboratoří, hubů a inkubátorů“ na příslušné úrovni zaměřených na podporu inovací v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy – ve formě nákladů na vznik, částečné pokrytí nákladů na provoz, náklady na pilotní testování v nich vzniklých inovací, podpora a další rozvíjení stávajících aktivit u již existujících subjektů - Vytvoření a rozvoj kapacit pro inovační nabídku a poptávku (vzdělávání aktérů na straně poptávky i nabídky, vznik inovační platformy – podpora síťování a spolupráce aktérů, apod.) - Podpora sociálního experimentování, sběru dobré praxe a fungujících principů a jejich šíření <p>V oblasti tvorby sociálních inovací a rozvoje mezinárodní spolupráce se zaměříme na následující oblasti a témata, tvorba inovací bude podporována v celém jejich cyklu (od vstupního výzkumu problému, přes vývoj řešení a ověření jeho fungování po zajištění podmínek pro jeho úspěšné rozšíření):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivní a preventivní nástroje politiky zaměstnanosti, zprostředkování práce, inovace v zaměstnávání mladých a starších lidí, inovace přispívající k rovným příležitostem na trhu práce a s důrazem na sladování pracovního a rodinného života, vznik nových pracovních příležitostí a přeměnu stávajících pracovních pozic v kontextu tzv. green economy - Spolupráce regionů v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování - Přizpůsobení pracovníků, podniků a podnikatelů změnám trhu práce, rozvoj lidských zdrojů ve firmách, inovace na pracovištích, rozvoj dalšího vzdělávání a 	veřejně prospěšné organizace / NNO, kraje, obce, svazky obcí a jejich asociace, ústřední orgány státní správy, organizační složky státu, Úřad práce ČR, sociální partneři, zaměstnavatelé, poskytovatelé sociálních služeb a jejich zastřešující organizace, vzdělávací a poradenské instituce a výzkumné organizace.	obce, svazky obcí a jejich asociace

		<p>strategií celoživotního vzdělávání pro zaměstnance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivní a zdravé stárnutí - Efektivní využití potenciálu migrace - způsoby práce s migranty v návaznosti na jejich inkluzi na trh práce (např. řešení nelegálních forem zaměstnanosti) a aktuální potřeby trhu práce. - Zvyšování efektivity sociálních služeb a nové způsoby jejich financování a spolupráce se zaměstnavateli - Inovace v oblasti dlouhodobé péče, propojení sociální a zdravotní péče - Podpora práce komunitních organizací a dalších místních iniciativ s cílem zlepšování vztahu a koordinace mezi různými organizacemi se záměrem poskytovat vylepšené služby, které reagují na aktuální potřeby klientů - Podpora nových metod sociální práce zaměřených na prevenci ztráty bydlení a znovuzачlenění do bydlení - Inovace v oblasti sociálního začleňování, podpora inovací pro řešení vyloučených lokalit a lokalit, které jsou sociálním vyloučením ohrožené - Aktivita zvyšující transparentnost, udržitelnost a efektivnější fungování NNO, snižující závislost NNO na veřejných zdrojích, naopak vedoucí k lepšímu a efektivnějšímu využívání firemního dárcovství a spolupráce NNO se soukromou sférou - Podpora produkce vytvořené zejm. osobami znevýhodněnými na trhu práce - Adaptace na nové technologie zajišťující udržitelný rozvoj – inovativní způsoby adaptace zaměstnanců na nové technologie na pracovišti, adaptace osob vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením a chudobou na nové technologie s cílem zvýšení jejich zaměstnatelnosti - Rozvoj sociálního a sociálně integračního podnikání, např. s využitím sociálních franšíz - Výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy EU v otázkách týkajících se aktivní politiky zaměstnanosti, zejména níže uvedených cílových skupin, týkajících se řešení problémů sociálního začleňování osob vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením a chudobou s cílem jejich návratu do společnosti a rovněž jejich návratu na trh práce - Podpora vzniku tematických sítí a spolupráce mezi projekty v různých členských státech EU s cílem zlepšit výsledky vlastních projektů, či dosáhnout společných výsledků v oblasti (i) zvýšení zaměstnatelnosti zejména znevýhodněných skupin na trhu práce, (ii) 		
--	--	---	--	--

		<p>vytváření inovativních forem organizace práce příznivých zejména pro starší osoby za účelem dlouhodobějšího udržení starších pracovníků v zaměstnání, dále pro rodiče s malými dětmi a osoby pečující o další závislé členy rodiny, (iii) podpory aktivního a zdravého stárnutí, (iv) sociálního začleňování osob vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením a chudobou, včetně preventivních opatření a (v) v oblasti veřejné správy.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rozvoj nástrojů ověřování, validace a předvýběru vhodných přístupů pro politiky veřejné správy a jejich implementaci především v oblastech: <ul style="list-style-type: none"> o Zvyšování transparentnosti veřejné správy o Sociálně odpovědného zadávání veřejných zakázek a dalších nových forem zadávání veřejných zakázek o Sociálně odpovědného zaměstnávání ve veřejné správě o Průřezového vzdělávání zaměstnanců veřejné správy např. v oblastech environmentálních aspektů, udržitelného rozvoje apod. o Zavádění metod kvality ve veřejné správě 		
PO4	Efektivní veřejná správa			
4.1	Zvýšit efektivitu a transparentnost veřejné správy	<ul style="list-style-type: none"> - Dokončení podpory plošného procesního modelování agend jak pro přímý, tak pro přenesený výkon státní správy a následná realizace doporučených změn; - Využívání analytických, metodických, evaluačních a dalších obdobných kapacit ve veřejné správě a justici; - Zlepšení komunikace a zvyšování důvěry mezi veřejnou správou a občany mimo jiné prostřednictvím propagačních a popularizačních aktivit, zjednodušení přístupu veřejnosti, včetně osob se specifickými potřebami, ke službám a informacím veřejné správy, podpora publikace relevantních dat a informací, i na principu „open data“; - Racionalizace soudních řízení, posílení legislativních činností, podpora právního poradenství směrem k občanům i procesní standardizace justice, podpora využívání alternativních forem řešení sporů, alternativních trestů a procesů podmíněného propuštění; další opatření vedoucí ke kvalitnímu a efektivnímu fungování právního státu; - Podpora posílení a zlepšení ex ante a ex post hodnocení dopadů regulace (RIA, RIA ex post), včetně zhodnocení korupčních rizik (CIA); - Nastavení a rozvoj vysoké úrovně profesionalizace, depolitizace a 	organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, obce a kraje, včetně jimi zřizovaných a zakládaných organizací.	obce a kraje, včetně jimi zřizovaných a zakládaných organizací.

		<p>transparentnosti personálních, řídicích, kontrolních a rozhodovacích procesů ve veřejné správě, zejména pak ve státní správě, včetně státní služby;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nastavení a rozvoj systému vzdělávání pracovníků veřejné správy, zajištění specifických vzdělávacích a výcvikových programů zvyšujících výkonnost a kvalifikaci pracovníků, mimo jiné i v oblasti boje proti korupci, pokročilého zacházení s ICT, v oblasti kybernetické bezpečnosti, územního plánování, měkkých dovedností apod.; - Nastavení a rozvoj moderních metod řízení lidských zdrojů včetně systému přijímání, hodnocení a odměňování pracovníků veřejné správy, zvýšení atraktivity veřejné správy jako zaměstnavatele; - Nastavení a rozvoj procesů dosahování kvality a jejího řízení. 		
--	--	--	--	--

Integrovaný regionální operační program

PO/SC	IROP	verze červen MPŘ		
		Podporované aktivity	Příjemci	Obce jako příjemci
PO1	Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony			
1.1	Zvýšení regionální mobility prostřednictvím modernizace a rozvoje sítě regionální silniční infrastruktury navazující na síť TEN-T	Rekonstrukce, modernizace, popř. výstavba silnic a budování obchvatů sídel na vybrané regionální silniční síti s cílem zvýšit konektivitu k síti TEN-T. Podporováno bude napojení hospodářsky problémového regionu nebo periferního území na síť TEN-T a zahrnutí doplňující zeleně podél silnic, např. zelené pásy, aleje a výsadby, a prvky silniční infrastruktury za účelem snížení fragmentace krajiny (ekodukty, podchody a nadchody).	- kraje - obce - organizace zřizované nebo zakládané kraji - organizace zřizované nebo zakládané obcemi	- obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi
1.2	Zvýšení podílu udržitelných forem dopravy	Výstavba a modernizace přestupních terminálů pro veřejnou dopravu a systémů pro přestup na veřejnou dopravu P+R, K+R, B+R za účelem podpory veřejné dopravy a multimodality. Výstavba, rekonstrukce nebo modernizace inteligentních dopravních systémů (ITS) a dopravní telematiky pro veřejnou dopravu, zavádění nebo modernizace řídicích, informačních a platebních systémů pro veřejnou dopravu. Další zdroje směřují k podpoře alternativních pohonných systémů ve vozidlech veřejné dopravy a k podpoře alternativních druhů dopravy. Nákup nízkoemisních a bezemisních vozidel pro přepravu osob a výstavba plnicích a dobýjecích stanic pro nízkoemisní a bezemisní vozidla pro přepravu osob za účelem zmírnění negativních dopadů v dopravě. Nákup vozidel, zohledňujících specifické potřeby účastníků dopravy se ztíženou možností pohybu a orientace s cílem přispět k bezbariérovosti veřejné dopravy. Podporovány budou projekty ke zvyšování bezpečnosti železniční, silniční, cyklistické a pěší dopravy, projekty rozvíjející cyklodopravu, například výstavba a rekonstrukce cyklostezek a cyklotras, budování doprovodné infrastruktury ve vazbě na další systémy dopravy nebo realizace cyklistických jízdních pruhů. Jako doplňková aktivita bude podporována zeleň v okolí přestupních terminálů budov a na budovách, např. zelené zdi a střechy, aleje a doplňující zeleň v síti u cyklostezek a cyklotras, např. zelené pásy, aleje a liniové výsadby.	- kraje - obce - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané kraji - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí - provozovatelé dráhy nebo drážní dopravy podle zákona č. 266/1994 Sb., o drahách - dopravci ve veřejné linkové dopravě podle zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě	- obce - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí
1.3	Zvýšení připravenosti k řešení a řízení rizik a katastrof	Zajištění adekvátní odolnosti s důrazem na přizpůsobení se změnám klimatu a novým rizikům. Posílení odolnosti staveb, ve kterých jsou složky IZS dislokovány, k zajištění ochrany před nepříznivými dopady mimořádných událostí, aby složky IZS mohly plnit své úkoly i v podmínkách mimořádné události (např. opatření směřující k zajištění energetické soběstačnosti). Vybudování nových dislokací složek IZS k zajištění jejich adekvátní připravenosti, např. pro zajištění přijatelné reakční doby pro efektivní nasazení složek IZS z důvodu velkých vzdáleností na místo zásahu. Tato opatření budou odpovídat 43 % alokace specifického cíle. Posílení vybavení složek IZS technikou a věcnými	- složky Integrovaného záchranného systému	-

		<p>prostředky k zajištění připravenosti IZS v exponovaných místech s důrazem na přizpůsobení se změnám klimatu a novým rizikům. Tato opatření budou odpovídat 36 % alokace specifického cíle.</p> <p>Modernizace vzdělávacích a výcvikových středisek pro složky IZS (simulátory, trenažéry, polygony apod. a jejich vybavení), zaměřených na rozvoj specifických dovedností a součinnost složek IZS při řešení mimořádných událostí. Tato opatření budou odpovídat 21 % alokace specifického cíle.</p>		
PO2	Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů			
2.1	Zvýšení kvality a dostupnosti služeb vedoucí k sociální inkluzi	<p>Po potřeby deinstitucionalizace a rozvoje sociálních služeb bude podporováno zřizování nových či rekonstrukce stávajících zařízení pro poskytování komunitní péče a zřizování nových či rekonstrukce stávajících zařízení pro dosažení deinstitucionalizované péče. Podporována bude infrastruktura pro terénní, ambulantní a nízkokapacitní pobytové formy sociálních, zdravotních a návazných služeb pro osoby sociálně vyloučené či sociálním vyloučením ohrožené a infrastruktura komunitních center.</p> <p>Dále bude podporováno pořízení bytů a bytových domů pro sociální bydlení.</p> <p>Podporováno bude zahrnutí doplňující zeleně v okolí budov a na budovách, např. zelené zdi a střechy, aleje, hřiště a parky.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nestátní neziskové organizace - organizační složky státu - příspěvkové organizace - organizačních složek státu - kraje - organizace zřizované nebo zakládané kraji - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí - příjemci podpory určené na sociální bydlení jsou obce a nestátní neziskové organizace 	<ul style="list-style-type: none"> - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí
2.2	Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání	Výstavba, rekonstrukce, rozšíření a vybavení sociálních podniků.	<ul style="list-style-type: none"> - osoby samostatně výdělečně činné - malé a střední podniky - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí - nestátní neziskové organizace 	<ul style="list-style-type: none"> - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí

2.3	Rozvoj infrastruktury pro poskytování zdravotnických služeb a péče o zdraví	<p>Zvýšení kvality vysoce specializované a návazné péče bude dosaženo prostřednictvím modernizace infrastruktury poskytovatelů vysoce specializované péče (onkogynekologická a perinatologická síť) v podobě pořízení přístrojového vybavení a nezbytných stavebních úprav. Dále modernizací infrastruktury návazné péče v podobě pořízení přístrojového vybavení a nezbytných stavebních úprav.</p> <p>Deinstitucionalizace psychiatrických nemocnic bude realizována transformací psychiatrické péče pořízením vybavení mobilních týmů, zřizováním nových či rekonstrukcí stávajících zařízení pro poskytování komunitní péče a zřizováním nových či rekonstrukcí stávajících zařízení pro dosažení deinstitucionalizované péče.</p> <p>Podporována bude</p>	<ul style="list-style-type: none"> - příspěvkové organizace zřizované Ministerstvem zdravotnictví ČR - kraje - organizace zřizované nebo zakládané kraji - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - subjekty poskytující veřejnou službu v oblasti zdravotní péče podle zákona č. 372/2011 anebo zákona č. 258/2000 Sb., v platných zněních - nestátní neziskové organizace 	<ul style="list-style-type: none"> - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi
2.4	Zvýšení kvality a dostupnosti infrastruktury pro vzdělávání a celoživotní učení	<p>Podporováno bude rozšíření kapacit pro předškolní vzdělávání. Dále výstavba, rekonstrukce a vybavení odborných učeben, laboratoří, dílen a pozemků pro výuku přírodovědných a technických oborů a pro výuku technických a řemeslných dovedností. Pro rozvoj vybraných klíčových kompetencí v oblastech komunikace v českém a cizích jazycích, matematická schopnost a základní schopnosti v oblasti vědy a technologií a schopnost práce s digitálními technologiemi, bude podporována rekonstrukce a vybavení vzdělávacích zařízení.</p> <p>Pro vzdělávání žáků a studentů se SVP budou podporovány úpravy budov a učeben, vybavení nábytkem, stroji, didaktickými pomůckami, kompenzačními pomůckami a kompenzačním vybavením.</p> <p>Podporován bude rozvoj vnitřní konektivity škol a školských zařízení v učebnách, laboratořích a dílnách a připojení k internetu.</p> <p>Dále bude podporována doplňující zeleň v okolí budov a na budovách, např. zelené zdi a střechy a zahrady.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - školy a školská zařízení v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání a vyšší odborné školy - další subjekty podílející se na realizaci vzdělávacích aktivit - orgány státní správy a samosprávy, včetně jejich svazků nebo sdružení a jimi zřízené a podřízené organizace 	<ul style="list-style-type: none"> - orgány samosprávy, včetně jejich svazků nebo sdružení a jimi zřízené a podřízené organizace
2.5	Snížení energetické náročnosti v sektoru bydlení	<p>Za účelem snižování spotřeby energie zlepšením tepelných vlastností budov bude podporováno zateplení obvodového pláště, stěnových, střešních, stropních a podlahových konstrukcí, výměna a rekonstrukce oken a dveří. Za stejným účelem budou financovány prvky pasivního vytápění a chlazení, stínění a instalace systémů řízeného větrání s rekuperací odpadního vzduchu.</p> <p>V oblasti zařízení pro vytápění nebo přípravu teplé vody bude podporována výměna zdroje tepla bytového domu pro vytápění, využívajícího pevná nebo tekutá fosilní paliva, za efektivní ekologicky šetrné zdroje; výměna zdroje tepla bytového domu pro přípravu teplé vody, využívajícího pevná nebo tekutá fosilní paliva, za efektivní, ekologicky šetrné zdroje. Stejně tak pořízení kondenzačních kotlů na zemní plyn nebo zařízení pro kombinovanou výrobu elektřiny a tepla, využívající</p>	<p>Vlastníci bytových domů a společenství vlastníků bytových jednotek - budovy se čtyřmi a více byty</p>	-

		obnovitelné zdroje nebo zemní plyn a kryjící primárně energetické potřeby budov, kde jsou umístěny. Za stejným účelem budou podporována výměna rozvodů tepla a vody a instalace systémů měření a regulace otopné soustavy.		
PO3	Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí			
3.1	Zefektivnění prezentace, posílení ochrany a rozvoje kulturního a přírodního dědictví	Revitalizace vybraných nemovitých národních kulturních památek a památek navržených k prohlášení za národní kulturní památky, památky zapsané na Seznam světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO a na Seznam kandidátů na zápis na Seznam kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Revitalizace kulturních památek ve venkovských památkových rezervacích. Veřejná infrastruktura pro zpřístupnění a zatraktivnění kulturního a přírodního dědictví. Revitalizace parků a zahrad u národních kulturních památek a památek navržených k prohlášení za národní kulturní památku. Pro posílení ochrany, uchování, digitalizace, zpřístupnění a využívání kulturního dědictví budou podporovány projekty zlepšující podmínky pro uchování a zefektivnění správy sbírek, mobiliárních a knihovnických fondů a dále pak projekty, které zpřístupní sbírky, mobiliární a knihovnické fondy pro veřejnost a pro kulturní a kreativní průmysly.	<ul style="list-style-type: none"> - organizační složky státu - příspěvkové organizace - organizačních složek státu - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi - kraje - organizace zřizované nebo zakládané kraji - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí - nestátní neziskové organizace - spolky - zájmová sdružení právnických osob - církve a náboženské společnosti - organizace zřizované nebo zakládané církvemi a náboženskými společnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi¹⁰ - dobrovolné svazky obcí - organizace zřizované nebo zakládané dobrovolnými svazky obcí
3.2	Zvyšování efektivity a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím rozvoje využití a kvality systémů ICT	Podporovány budou projekty z oblasti eGovernment, infrastruktury a informační a komunikační systémy veřejné správy v rozsahu rozšíření, propojení, konsolidace datového fondu veřejné správy. Cílem je jejich efektivní a bezpečné využívání podle jednotlivých agend i na principu "open data", založeného na zásadě sdílení pořízených dat a jejich přístupnosti dalším subjektům veřejné správy i mimo ni, zejména pro zajištění úplného elektronického podání a elektronizaci agend (např. eCulture, eHealth, eJustice, eProcurement, elektronické identifikace a autorizace). Bude podporována modernizace informačních a komunikačních systémů pro specifické potřeby subjektů veřejné správy a složek IZS. Pro zvýšení kybernetické bezpečnosti bude podporován vznik a vybavení orgánů veřejné moci pro ochranu infrastruktury IKT a zajištění řízeného a bezpečného sdílení dat veřejné správy v souladu se standardy kybernetické bezpečnosti včetně komunikační a radiokomunikační infrastruktury státu.	<ul style="list-style-type: none"> - organizační složky státu - příspěvkové organizace - organizačních složek státu - státní organizace - kraje - organizace zřizované nebo zakládané kraji - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi 	<ul style="list-style-type: none"> - obce - organizace zřizované nebo zakládané obcemi

PO4	Komunitně vedený místní rozvoj				
4.1	Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu	Za účelem naplnění specifického cíle 4.1 budou podporovány aktivity identifikované ve schválených strategiích komunitně vedeného místního rozvoje, které jsou v souladu s následujícími specifickými cíli:	<p>SC 1.2 Zvýšení podílu udržitelných forem dopravy</p> <p>SC 2.1 Zvýšení kvality a dostupnosti služeb vedoucí k sociální inkluzi</p> <p>SC 2.2 Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání</p> <p>SC 2.3 Rozvoj infrastruktury pro poskytování zdravotních služeb a péče o zdraví</p> <p>SC 2.4 Zvýšení kvality a dostupnosti infrastruktury pro vzdělávání a celoživotní učení</p> <p>SC 3.1 Zefektivnění prezentace, posílení ochrany a rozvoje kulturního a přírodního dědictví</p>	Příjemci podpory budou subjekty, které realizují projekty v rámci schválených strategií komunitně vedeného místního rozvoje na území MAS. Kategorie příjemců jsou specifikovány v jednotlivých specifických cílech IROP.	

14. Závěr a platnost

Metodický pokyn byl schválen Radou města dne 9. 10. 2014

Příloha 1: Úvod ke strategickému řízení

1. Úvod

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

Materiál obsahuje:

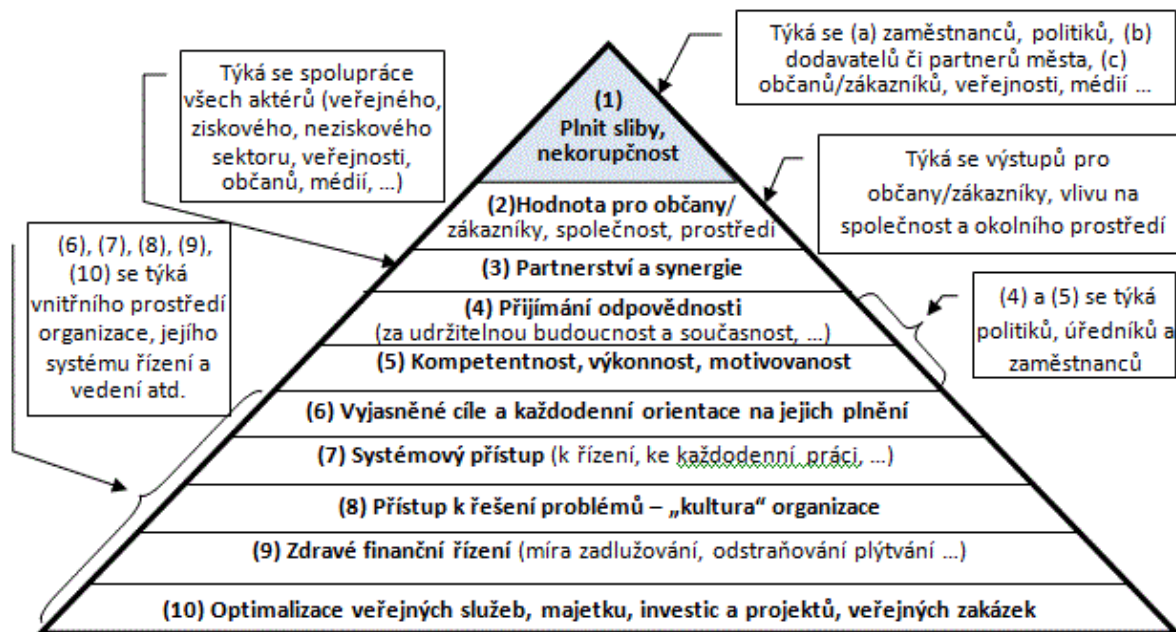
- Principy strategického řízení
- Popis fází strategického řízení (pro vyjasnění širších souvislostí).
- Popis běžné struktury strategického plánu.
- Účelnost a strategické řízení
- Problematiku tvorby návrhové části plánu (vize, cílů a ukazatelů).

2. Principy efektivního strategického řízení

- Sestavit strategický plán pro město není v dnešní době zásadní problém – v soutěži se vybere odborná firma, která plán s větším či menším zapojením klíčových partnerů a veřejnosti dle pokynů představitelů města zpracuje. Pokud není strategický plán propojen s rozpočtem či rozpočtovým výhledem (nepropojení je hrubá chyba), je to relativně snadná záležitost. V těchto případech je obvykle cílem „sestavit strategický plán“ a schválit jej v zastupitelstvu. Skutečný cíl však je pomocí strategického plánu změnit situaci ve městě k lepšímu (např. zvyšovat kvalitu života, kvalitu a výkonnost poskytovaných veřejných služeb).
- Strategické řízení bere strategický plán jako nástroj, ne jako cíl. Je založeno na uplatňování klíčových principů při řízení města. Uplatňovat principy znamená „změnit sám sebe“ ve smyslu těchto principů, změnit vnitřní kulturu (klíma) úřadu a organizací města. Pro občany a rozvoj města je to velmi efektivní a přínosné. Pro vedení města a vedoucí zaměstnance je to nesnadné, často bolestivé a v některých městech (například i přes snahu vedení města) s ohledem na politickou situaci nerealizovatelné. Proto řada měst (ale také odborníků) raději usilují jen o strategické plánování než o komplexní přístup v podobě strategického řízení.
- Uvedené principy vychází z moderního světového managementu (Drucker, Senge, Covey, Goldratt, Norton, Kaplan atd.), zásad udržitelného rozvoje, metod kvality a výkonnosti (CAF, MA 21, procesní přístup, BSC, ISO), principů konceptu New Public Management, Smart Administration a Good Governance.
- Na následujícím obrázku je zobrazen přehled principů. V základně pyramidy je optimalizace veřejných služeb, účelné nakládání s majetkem, efektivní řízení investic a projektů včetně transparentních veřejných zakázek. Tedy to, co by mělo být automatické a úzce spojeno s účelným, efektivním a hospodárným výkonem činností ve veřejné správě. Naopak ve špičce pyramidy je integrita (charakter, svědomí),

sdílené lidské hodnoty, nekorupční chování – pokud toto chybí, je obtížné dosahovat ve veřejném sektoru cíle s odpovídajícími náklady. Přičemž se integrita týká všech zúčastněných. Samozřejmě přednostně politiků a zaměstnanců veřejné správy, ale také jejich dodavatelů, partnerů.

Obr. 1 Principy efektivního strategického řízení



Pramen: autoři s využitím Ochrana-Půček 2012

3. Fáze strategického řízení

Proces strategického řízení lze rozdělit do sedmi dílčích fází³ (viz následující popis a obrázek):

(1) Správná komunikace, sdílení strategie:

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

Význam komunikace s „klíčovými hráči“ lze popsat⁴ takto: „Bez silného závazku vrcholového managementu k hodnotám a principům řízení zaměřeného na zájmové skupiny je šance na

³ Čerpáno z publikace o strategickém řízení – lze si celý text vyžádat.

⁴ Creelman, J., Harvey, D. (2004): Transforming public sector performance management. In: Vacek J. Výtah z knihy Transforming public sector performance management. Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita, Plzeň

pohyb celé organizace vpřed mizivá.“ Osborne a Gaebler⁵ zdůrazňují význam konsensu: „Ve veřejném sektoru je nutný další prvek: konsensus. Veřejný sektor má více zájmových skupin než podnik a většina z nich jsou voliči. Aby se cokoliv důležitého změnilo, je třeba souhlasu všech.“

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

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

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

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

(3) Provedení analýzy (analytická část plánu):

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

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

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

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

1/ dlouhodobý plán (například na 10 let) od kterého se následně odvozují střednědobé nebo krátkodobé (často nazývané akční) plány a také tematické (konceptní) dokumenty. Návrhová část dlouhodobého plánu zahrnuje obvykle (a) vizi,

⁵ Osborne, D., Gaebler, T. (1993): Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading Ma.

(b) cíle a měřítka cílů, (c) finanční rámce, (d) časové rámce, (e) v některých případech také odpovědnosti.

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

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

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

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

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

(6) Realizace strategického plánu, jeho hodnocení:

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

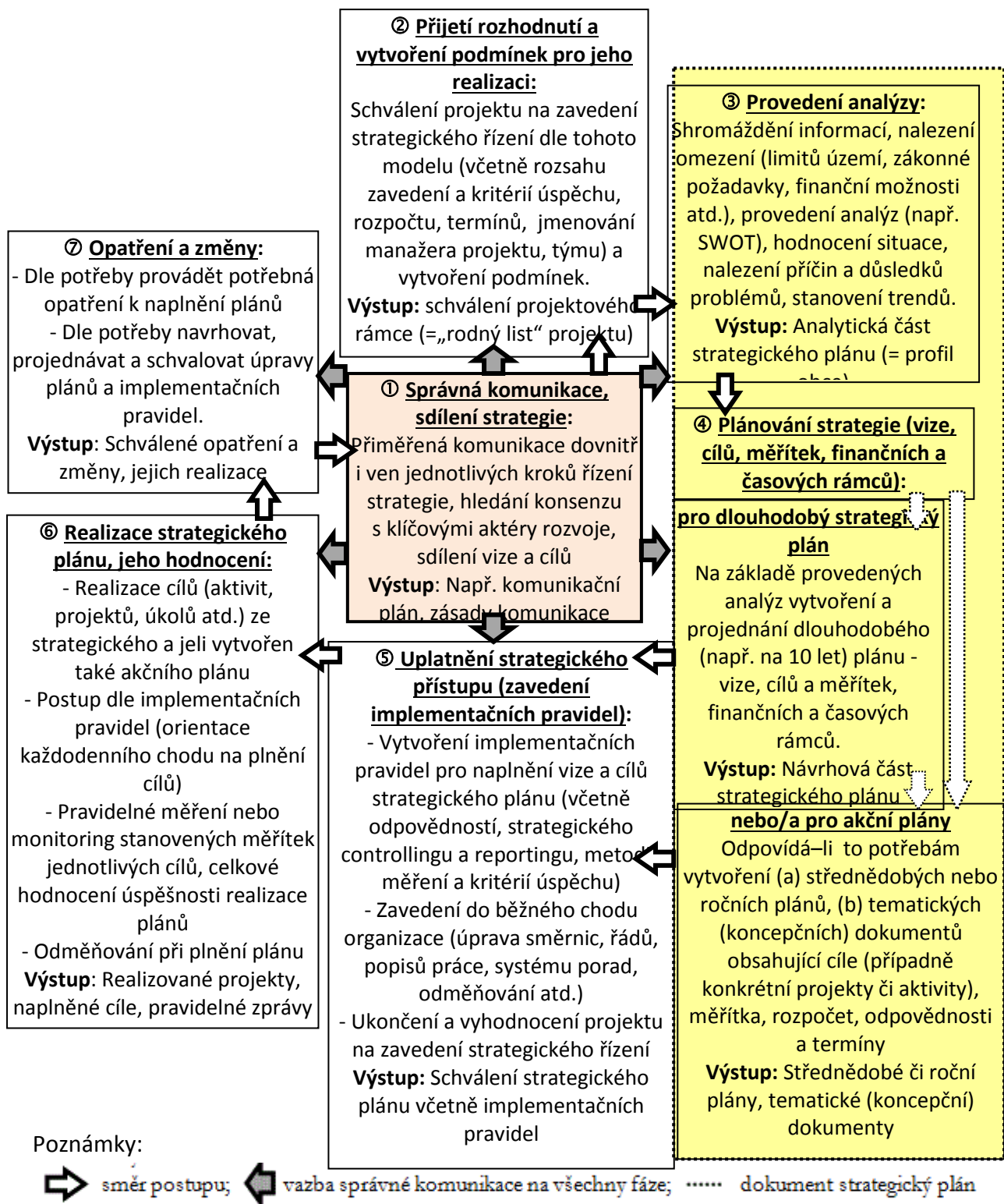
Výstupem jsou realizované projekty a aktivity, naplněné cíle (dosažení stanovených hodnot měřítek), pravidelné zprávy o plnění plánu.

(7) Opatření a změny:

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

Výstupem jsou schválená opatření a změny, jejich realizace.

Obr. 2: Fáze strategického řízení ve veřejném sektoru

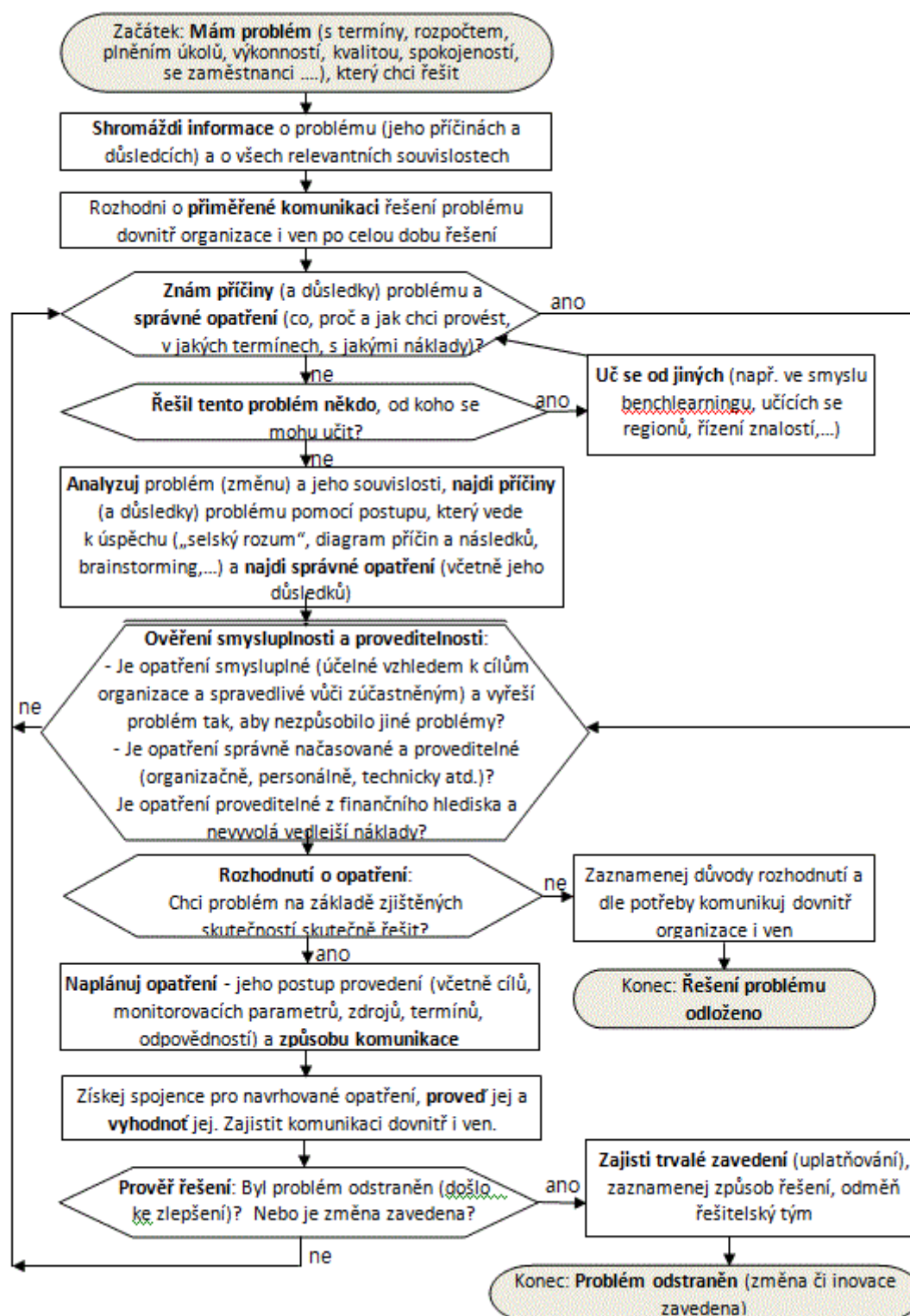


Pramen: Půček, Koppitz 2012

Pokud se ve kterékoli fázi strategického řízení objeví problémy, je třeba je řešit. K tomu může sloužit například následující vývojový diagram. Je-li to možné, vždy by měly být odstraňovány

příčiny problémů (je zřejmé, že v některých případech to není možné – např. je-li příčinou špatná legislativa nebo rozhodnutí instituce, která nepodléhá městu).

Obr. 3 Vývojový diagram řešení problémů při strategickém řízení



Pramen: Ochrana, Půček 2011

4. Běžná struktura strategického plánu

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

Tab. 1 Běžná struktura kvalitního strategického plánu města

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

Pramen: Půček-Novosák 2012, upraveno

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

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

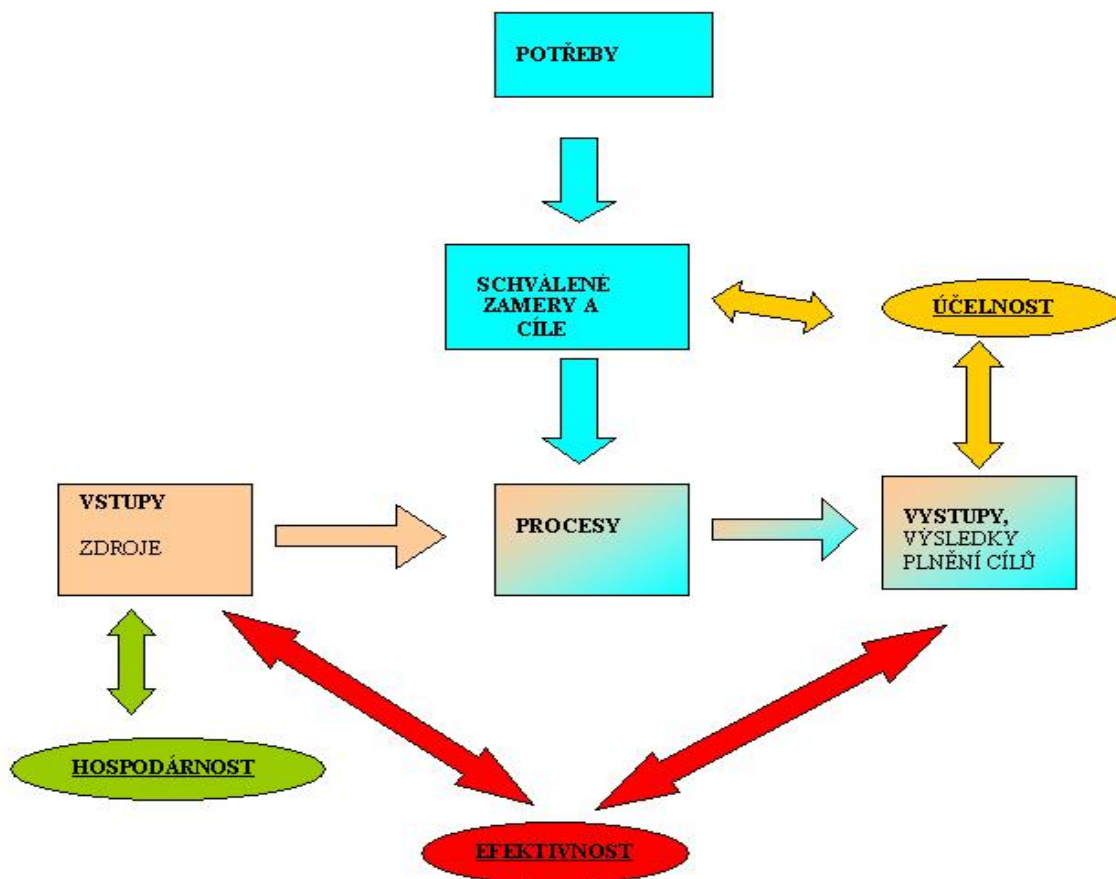
Pokud usilujeme o efektivní strategické řízení města, jsou veřejné služby, investice a ostatní veřejné výdaje (tedy jednotlivé cíle a aktivity zahrnuté do strategického plánu) posuzovány zejména z hlediska jejich účelnosti a následně z hlediska jejich efektivnosti a jejich hospodárnosti. Těmto třem kritériím říkáme „3 E“⁶.

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

1.1 ⁶ dle anglických slov Efficiency, Effectiveness, Economy

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

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



Pramen: MF-CHJ (2004)

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

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

Pramen: Ochrana-Půček 2012

6. Tvorba vize, cílů, ukazatelů

Ti, kteří se na zpracování návrhové části plánu podílejí:

- by měli mít přístup ke všem informacím (a) o omezeních a limitech (z územního plánu obce či zásad územního rozvoje kraje, legislativní, finanční atd.), (b) o silných a slabých stránkách, příležitostech a rizicích, (c) o informacích vztahujících se přímo k městu / obci jako veřejnoprávní korporaci - rozsahu poskytovaných veřejných služeb, strukturu majetku a založených či zřízených organizacích, o významných závazcích, o rozpočtových možnostech, schválených záměrech a platných strategických či koncepčních dokumentech, (d) ostatní významné informace plynoucí z analýz. Návrhová část má tak vycházet z provedených analýz.
- by měli být vyškolení z hlediska strategického řízení.
- musí znát jaké je zadání – tedy jaký typ plánu se zpracovává a jaké se očekávají výsledky (cíle projektu aktualizace plánu, termíny, odpovědnosti atd.) a jakou mají roli v rámci procesu tvorby plánu (např. veřejnost či zástupci různých organizací se podílí zejména připomínkováním či návrhem aktivit).

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

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

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



Pramen: Ochrana-Půček 2012

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

Příklady problémů a chyb ve čtvrté fázi

Tab. 3 Příklady problémů a chyb ve fázi plánování strategie

Oblasti	Příklady problémů a chyb při strategickém řízení
Čtvrtá fáze	<ul style="list-style-type: none"> - Neznalost metod práce s veřejností – zapojení veřejnosti a klíčových aktérů není přiměřené významu dokumentu - Vedení města se aktivně neúčastní zpracování návrhové části plánu nebo není určen odpovědný politik - Nezapojení zaměstnanců do tvorby návrhové části - Neproběhlo sladění s územním plánem a dalšími koncepčními dokumenty - Struktura strategického plánu je příliš složitá, není pro veřejnost srozumitelná - Nechuť propojit strategický plán s finančními možnostmi - Rozpočtování a strategické plánování jsou chápány jako dva naprosto oddělené procesy. - Neposuzuje se účelnost zařazených aktivit - Strategický plán nijak neřeší rozsah poskytovaných služeb – zabývá se jen rozvojem, tedy převážně investicemi - Vedení, veřejnost, zastupitelé a další zapojení do procesu plánování nebyli dostatečně proškoleni - Nepracuje se s analýzami nebo je zapojené osoby nemají k dispozici - Nejsou zřejmé limity z územního plánu, legislativní, finanční a další omezení - Veřejnost je vyzvána, ať navrhuje cokoli, jako by žádná omezení neexistovala - Neochota provést socioekonomické hodnocení aktivit či projektů; případně naopak představa, že když se provede, zastupitelé se tím musí řídit (je to jedna z informací, na základě které se rozhodují) - Domněnka, že sestavením plánu „vše končí“ (čili, že se do praxe zavede sám)

Pramen: Půček 2012

7. Vymezení dalších vybraných pojmů

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

Strategické plánování je proces, ve kterém:

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

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

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

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

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

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