

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE MĚSTECH A OBCÍCH: PŘÍLEŽITOST, FORMALITA, NEBO NUTNÉ ZLO?

Praxe v projektovém řízení a strategickém plánování obcí

Mgr. Josef Miškovský, Ph.D.

OSNOVA

- Strategické plánování – cíle, metody a přístupy
- Organizace tvorby strategického plánu
- Výstupy strategického plánu
- Implementace strategického plánu



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

- Řízení (management) každé organizace:
 - organizace „provozu“
 - vedení lidí
 - **plánování**
 - kontrola



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Soukromý sektor	Veřejný sektor
parciální, jasně definovaný cíl (zisk, pozice na trhu)	komplexní, široce podmíněné cíle („veřejné blaho“)
hierarchický systém řízení (generální ředitel, ředitelé sekcí, vedoucí oddělení, řadoví pracovníci...)	vícerozměrný systém řízení (role zastupitelstva, opozice, veřejnosti...)
SP subjektu	SP subjektu nebo objektu
„vlastní peníze na vlastní účel“	„cizí peníze na cizí účel“



STRATEGICKÝ PLÁN – VEŘEJNÁ SFÉRA

- strategické plány (= strategie, koncepce, programy...) si pořizují:
 - města a obce
 - mikroregiony
 - kraje
 - státní orgány
- strategické plány
 - sektorové
 - komplexní



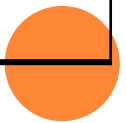
KOMPLEXNÍ PLÁNOVACÍ DOKUMENTY

- Strategický plán – volba prioritních témat, soubor postupných kroků, které povedou ke zlepšení socioekonomického prostředí v řešeném území
- Územní plán – základní koncepce rozvoje ploch na území obce, vymezení ploch, koridorů a stanovení podmínek pro jejich využití



PLÁNOVACÍ DOKUMENTY – ODLIŠNOSTI A PODOBNOSTI

Kritérium	Dokument ÚP	Dokument SP
metodika	formalizovaný (jednoznačná metodika)	neformalizovaný (proměnlivá metodika)
komplexita	komplexní, strategický	komplexní, strategický
zaměření	prostor, funkční využití ploch	témata, aktivity, projekty
finance	nezabývá se finančními aspekty	zabývá se finančními zdroji a finančním plánem
čas	s časovým rámcem pracuje „volitelně“ (podmínečná etapizace)	pracuje s časovým rámcem či harmonogramem
rozvoj	stimulace i restrikce	stimulace (výjimečně restrikce)
legislativa	závazný, nezbytný	nepovinný



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE MĚSTECH A OBCÍCH

- V zásadě nezbytný proces plnění jeden ze základních **cílů** místního rozvoje (promyšlené řízení rozvoje municipality)
- Může však mít zcela odlišné:
 - **motivy**, důvody vedoucí k pořízení a realizaci strategického plánu;
 - **přístupy a formy**, jak strategický plán zpracovat a realizovat a jak vypadají jeho výstupy;
 - **metody**, pomocí nichž je strategický plán tvořen;
 - **výstupy** a reálný užitek pro město/obec.



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – CÍLE:

- Identifikace problémů, které je třeba řešit
- Proces stanovení cílů/výsledků, kterých chci dosáhnout
- Návrh jednotlivých postupných, logicky provázaných kroků/aktivit, prostřednictvím kterých bude možné těchto cílů dosáhnout
- Realizace jednotlivých aktivit, resp. strategického plánu
- Vyhodnocení plnění cílů, resp. celého strategického plánu

→ Obecné cíle („poslání“) jsou v každém jednotlivém městě či obci víceméně stejné.



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – MOTIVY:

- Motivem ke strategickému plánování, resp. k pořízení strategického plánu může být:
 - snaha zamyslet se nad současným stavem a možnostmi města/obce a na základě toho je koncepčně rozvíjet;
 - výrazný vnější impulz vedoucí k zásadní proměně území (příchod velkého investora, rušení či redukce vojenského újezdu, zánik významné firmy nebo celého oboru...);
 - poptávka ze strany veřejnosti, iniciace nebo stimulace veřejné diskuse;
 - nezbytná nebo žádoucí podmínka pro předložení žádosti o dotaci z krajského, národního nebo evropského zdroje;
 - formální naplnění požadavku zákona o obcích mít schválený rozvojový program obce/města.
 - ...
- ➔ **Motiv strategického plánování může být velmi rozmanitý.**



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – PŘÍSTUP A FORMA:

- Přístup k tvorbě strategického plánu a forma jeho zpracování a realizace se může pohybovat kdekoli mezi výraznými extrémy, např.:
 - plán tvořen „od stolu“ experty x „podomácku“ městským/obecním úřadem x „komunitně“ veřejností
 - bohatá informační báze zahrnující primární i sekundární data x základní diskuse nad problémy a potřebami
 - návrh plánu reflektuje názor starosty x radniční koalice x zastupitelstva x veřejnosti
 - plán v podobě mnohasetstránkového dokumentu, v němž je „úplně vše“ x stručného manažerského souhrnu x excelové tabulky x uspořádaných myšlenek v hlavě starosty
 - plán vytvořen během jednoho setkání několika osob x plán tvořen a projednáván několik let
- ➔ Přístup ke strategickému plánování a jeho forma mohou být diametrálně odlišné.**



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – METODY:

- Soubor metod, které mohou být velmi rozmanité:
 - tradiční x neotřelé
 - expertní x komunitní
 - kvalitativní x kvantitativní
 - ...
 - Příklady často používaných metod:
 - statistická analýza dat
 - vlastní šetření
 - projektová databáze, projektové fiche
 - veřejné projednání
 - jednání pracovních skupin
 - ...
- ➔ Metody se v každém konkrétním případě liší, nelze stanovit univerzální, závaznou metodiku.**



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – VÝSTUPY

- Dokument – identifikované problémy, potřeby a cíle
- Projektová databáze
- Postupná proměna daného města/obce
- Atmosféra akce a partnerství veřejného a soukromého sektoru – klíčových aktérů rozvoje města
- Iniclace zájmu veřejnosti
- Změna ve způsobu a systému řízení města

→ Také výstupy strategického plánování se mohou velmi lišit, část z nich může být původně nezamýšlená.



DISKUSE MOTIVŮ, PŘÍSTUPŮ A METOD

- S rostoucím rozsahem výstupů a počtu metod roste přesnost učiněných závěrů, ale rostou pořizovací náklady.
 - S rostoucím zapojením veřejnosti roste transparentnost, věrohodnost a „demokratičnost“ procesu („na nic se nezapomene“), ale snižuje se „akčnost“ procesu (slabší „tah na bránu“) a může se rozmělnit jednoznačné strategické cílení.
 - S rostoucím objemem peněz určených na tvorbu strategického plánu se zpravidla zvyšuje kvalita výstupu, to však nemá vliv na úspěšnost realizace strategického plánu.
 - S rostoucí formálností spíše klesají náklady, ale také dlouhodobá využitelnost (může však růst využitelnost krátkodobá).
 - ...
- Každý nechť zvolí svou cestu.
- Neexistuje jediný univerzální návod, způsob ani metodika.



PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNU

- Jasná představa pořízení SP vedoucí k adekvátnímu přístupu a volbě metod
 - Přirozený lídr (garant) procesu tvorby strategického plánu
 - Kvalitní, zkušený a inteligentní zpracovatel
 - Zapojení vedení města/obce i opozice
 - Zavedení dokončeného dokumentu SP do agendy městského/obecního úřadu, provázání s dalšími agendami (příprava rozpočtu, příprava a realizace projektů...)
 - Koncentrace na vybrané problémy (obtížné není stanovit priority, ale hlavně to, co pro jejich naplnění obětuji)
 - Reálnost cílů (ani „vzdušné zámky“, ani „údržba“)
- ➔ **Příliš nezáleží (kupodivu) na rozsahu a počtu metod, projednání, délce času, počtu zapojených lidí a obecně na „robustnosti“, ale spíše na subtilních, skrytých faktorech.**



ORGANIZACE ZPRACOVÁNÍ SP

- Zpracovatel:
 - pracovníci úřadu (vlastní kapacity)
 - najatá poradenská firma
 - pracovníci úřadu za asistence poradenské firmy
 - veřejnost moderovaná zástupcem města/obce či externistou
- Řídící skupina strategického plánu (např. komise rady města nebo ad hoc zřízená skupina)
- Zpracovatelský tým (cca 2 lidé „jádro“, dalších 3–7 osob „specialisté“; výjimečně ale i jediná osoba)
- Pracovní skupiny
- Diskusní fóra, kulaté stoly...
- Zapojení veřejnosti – prezentace, projednání



DOBA ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU

- Závisí na potřebě města, finančních a časových možnostech
 - Doba zpracování
 - příliš krátká – hrozí, že neproběhne dostatečná veřejná diskuse a že se s plánem neztotožní všichni aktéři
 - příliš dlouhá – hrozí, že příprava strategického plánu bude málo „akční“ (pokles společného úsilí aktérů) a že plán zastará dříve, než bude dokončen
- ➔ Nelze stanovit optimální dobu, důležitá je kontinuálnost procesu a dostatek času na diskusi.**



ZADÁNÍ TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU

- Jasně stanovení cíle a smyslu strategického plánu
- Určení
 - politického garanta tvorby SP (starosta, místostarosta, radní...)
 - výkonného pracovníka pro tvorbu SP (referent apod.)
- Určení harmonogramu tvorby SP, finančního a personálního zabezpečení jeho tvorby
 - Vnitřní zdroje organizace (městský/obecní úřad/magistrát)
 - Externí zpracovatel (firma, konzultant)
 - Kombinace obou přístupů



ZADÁNÍ TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU

- Tvorba SP externím dodavatelem → další nezbytné kroky:
 - Výběr zpracovatele
 - Kritéria výběru (cena důležitá u dodávek, méně u stavebních prací a ještě méně u služeb – dtto jako při rozhodování domácnosti)
 - Nástroje pro komunikaci mezi zpracovatelem a nositelem SP, vymezení rolí a kompetencí



ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI

- Veřejnost se nemá cítit opomíjena, má „morální právo“ se ke strategickému plánu vyjádřit
- Zapojení veřejnosti dává SP vyšší legitimitu – jde také o vhodnou „taktiku“
- Hrozba „ohnutí“ strategického plánu směrem, který požaduje hlasitá menšina
- Přílišné zapojení veřejnosti může mít za následek zbrzdění a rozmělnění procesu přípravy SP a „únavu herců i publika“

➔ Podstatná je přiměřenost.

➔ Veřejnost není odborníkem, ale cílovou skupinou a konečným uživatelem strategického plánu.



ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI

- Jednosměrná komunikace:
 - informace na webu, vývěskách, místním periodiku
 - veřejné prezentace
 - ...
- Obousměrná komunikace:
 - průzkum obyvatel a dalších subjektů
 - workshopy, veřejné diskuse, diskusní fóra, Facebook apod.
 - pracovní skupiny
 - veřejná projednání
 - ...



PODKLADY PRO TVORBU STRATEGICKÉHO PLÁNU

○ Primární zdroje

- Bezpočet možných šetření, důležitý poměr ceny a hodnoty získaných informací
- Kvantitativní vs. kvalitativní
- Diskuse a jednání důležité hlavně při tvorbě návrhů

○ Sekundární zdroje

- Veřejně dostupné
- Ve vlastnictví zadavatele
- Ve vlastnictví třetího subjektu (zdarma x zpoplatněné)



METODY TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU

- Kvalitativní šetření
 - důležité kauzální vazby a hloubka informací
 - vysoké nároky na kvalitu zpracovatele či moderátora
- Kvantitativní/statistická šetření
 - důležitá standardizace odpovědí a reprezentativnost (méně velikost) vzorku („statistika nuda je, má však cenné údaje“)
- Statistické analýzy
 - neobjektivnější metody (ale „přesné vyjádření nepřesných čísel“)
- Klasifikační metody
 - analýza SWOT, stromy problémů, projektové fiche...
 - vysoké nároky na kvalitu zpracovatele
- **Kombinací různorodých metod roste spolehlivost závěrů, a tedy i správnost učiněných rozhodnutí.**
- **S růstem počtu metod klesá jejich „mezní užitek“.**



STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNU

- Analýza – „jak na tom jsme“
 - objektivní informace a závěry
 - subjektivní informace a závěry
- Návrh – „co chceme řešit, kam chceme směřovat“
 - abstraktní vize
 - konkrétní opatření
- Implementace – „jak budeme postupovat“
 - způsob realizace a naplnění strategického plánu

→ Časté tendence k přeceňování analytické části a naopak k podceňování části implementační.



PŘÍKLAD STRUKTURY STRATEGICKÉHO PLÁNU

Analytická část

Objektivní analýza
(dostupná data)

Subjektivní analýza
(vlastní šetření)

Analýza SWOT

Strom problémů

Důsledky

Hlavní problém

Příčiny

Vize

Strom cílů

Dopady

Cíl

Opatření

Návrhová část

Podrobný popis
cílů

Návrh postupů při implementaci strategického plánu

Implementační část



- Mgr. Josef Miškovský, Ph.D.
- Tel.: 737 487 585
- E-mail: miskovsky@spfgroup.org

