

Místní akční plán

Kopřivnice
27. - 28. dubna 2016

Jana Hanušová, Jan Vozáb



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Místní akční plány a OP VVV

- **KAP** = krajské akční plány rozvoje vzdělávání
- **MAP** = místní akční plány rozvoje vzdělávání
- **ITI** = Integrovaná územní investice (*Integrated Territorial Investment*)
- **IPRÚ'** =

Pojetí územní dimenze v OP VVV

Místní akční
plány

Krajské akční
plány



Strategie VŠ

Strategie RIS3

Místní akční plány a OP VVV

MAP součást akce

KLIMA

= Kultura učení, Leadership, Inkluze, Mentoring (Metodická podpora učitele), Aktivizující formy učení

- *rozdvíjet v MŠ i ZŠ motivující kulturu a zajistit maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele;*
- *pedagogický rozvoj v organizacích předškolního a základního vzdělávání;*
- *zapojení neformálního a zájmového vzdělávání*

Místní akční plány rozvoje vzdělávání

- Prioritně zaměřen na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků do 15 let. Zahrnuje oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání
- Nejdůležitější je vznik partnerství zřizovatelů, ředitelů, škol a vzdělávacích institucí v místě např. NNO, školní družiny, soukromé vzdělávací instituce, soukromí mentoři a konzultanti pro vzdělávání, knihovny na podporu čtenářské gramotnosti, umělecké školy apod.

Místní akční plán vzdělávání ORP Kopřivnice

Projekt je zaměřen na podporu společných aktivit v území ORP Kopřivnice v oblasti vzdělávání - rozvoj vzdělávací soustavy a zlepšení kvality vzdělávání ve školách.

V rámci tvořených partnerství relevantních článků budou společně hledána řešení místně specifických problémů a potřeb ve vzdělávání za účelem rozvoje potenciálu každého žáka.

Doba realizace projektu: 1. 1. 2016 – 31. 12. 2017

Území MAP

území pro zpracování MAP je vymezeno územím v hranicích správního obvodu obce s rozšířenou působností Kopřivnice



Přínos MAP

- dohoda o prioritách vzdělávací politiky v území (Strategický rámec);
- souhrn aktivit navrhujičích řešení místních problémů;
- aktivita = konkrétní projekt
- aktivita = návrh na zkvalitnění koordinace a spolupráce zaměřené na děti a žáky;
- aktivity zacílené na vzdělávací instituce (MŠ, ZŠ),
- aktivity mimo resort školství do oblasti sociálních služeb či neformálního vzdělávání, zájmové činnosti
- na základě postupných výstupů MAP budou zacíleny výzvy po podporu navazujících projektů
- podmínkou realizace investičních projektů škol z IROP je soulad předkládaného projektu se schváleným MAP do roku 2023

Přínos MAP ORP Kopřivnice

- vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území (ředitele MŠ a ZŠ, zřizovatelé škol, školská zařízení, rodiče a další partneři)
- *zpracovaný místní akční plán vzdělávání v ORP Kopřivnice, který bude prioritně zaměřen na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků v MŠ a ZŠ*

Cílem projektu je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách právě podporou spolupráce těchto aktérů ve vzdělávání, a to prostřednictvím:

- *společným informováním*
- *vzděláváním a plánování partnerských aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb.*

Aktivity realizace MAP ORP Kopřivnice

Proces realizace projektu MAP obsahuje povinné aktivity:

- *Akční plánování*
 - a. *rozvoj partnerství*
 - b. *dohoda o prioritách*
 - c. *akční plánování*
 - d. *budování znalostních kapacit*
- *Evaluace*
- *Řízení MAP*
- *Řízení projektu*

Opatření MAP

POVINNÁ OPATŘENÍ

- Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost –inkluze –kvalita
- Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání
- Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem

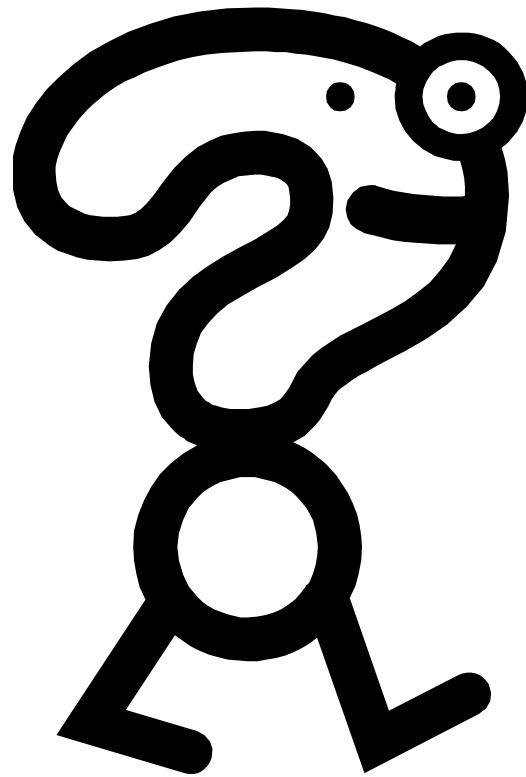
DOPORUČENÁ OPATŘENÍ DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

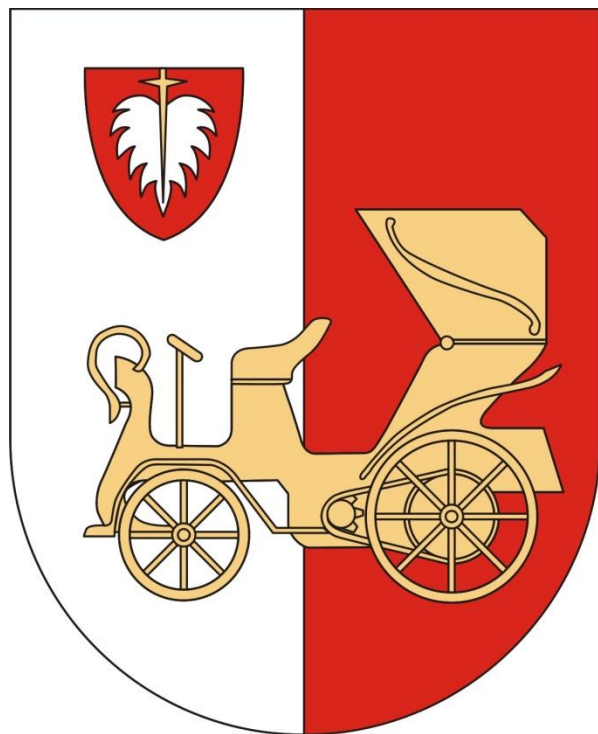
- Rozvoj podnikavosti a iniciativy dětí a žáků
- Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání
- Kariérové poradenství v základních školách

PRŮŘEZOVÁ A VOLITELNÁ OPATŘENÍ např.

- Rozvoj digitálních kompetencí dětí a žáků
- Rozvoj aktivního používání cizího jazyka
- Rozvoj soc. a občanských kompetencí
- Investice do rozvoje kapacit ZŠ

Vaše dotazy?





Strategické plánování v území

**Kopřivnice
27. - 28. dubna 2016**

Jana Hanušová, Jan Vozáb

K čemu je dobré strategické plánování?

Strategické plánování je:

- A. Sofistikovaná metoda rozvracení fungujících systémů.
- B. Soubor nesrozumitelných postupů, kterými konzultanti obírají své klienty o zdroje použitelné pro rozvoj a růst.
- C. Proces formulace toho, čeho chci dosáhnout, popis způsobů, kterými chci definovaný cíl či cíle naplnit a jejich realizace.

Proč strategicky plánuje i veřejný sektor?

- Protože si vzájemně konkurují – zejména boj o nové investice, pracovní místa, obyvatele a návštěvníky.
- Protože to zlepšuje jejich pozici při získávání vnějších (zejména dotačních) zdrojů.
- Protože jim to pomáhá sladit představy rozhodujících aktérů jejich rozvoje a dosáhnout vyšší synergie.
- Protože to je způsob jak můžou aktivně ovlivňovat vlastní budoucnost.

Strategické plánování jako

- strukturovaný
- bottom-up
- cílově orientovaný
- dohádovací a koordinační

P R O C E S

Strategické plánování není jednotnou metodou, je souborem dílčích metod a technik,

S P J E P Ř Í S T U P

Základní znaky přístupu SP

1. Proces zaměřený na realizaci změn a koordinaci rozvojových aktivit
2. Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem
3. Flexibilita SP
4. Důraz na využití interních zdrojů
5. Komplexnost versus selektivnost SP
6. Stanovení cílů (priorit) na základě dohody mezi subjekty a zájmovými skupinami v území
7. Časové hledisko – dlouhodobý výhled versus krátkodobá realizace
8. Monitorování a vyhodnocování

Poslání

Průzkum prostředí

Vize

Cíle

Strategie

Projekty

Činnosti

Řízení
Monitorování

Obecná struktura strategického plánu rozvoje území

Zadání pro další
plánování

Hodnocení úspěchu





Strategické plánování v 8 krocích

přehled procesu strategického plánování
ekonomického rozvoje založeného na
hledání konsensu uvnitř komunity

Schéma procesu strategického plánování



Klíčoví hráči
profil, situační
analýzy,
průzkumy
benchmarking
SWOT
PEST
vývojové scénáře

Strategická Vize
Poslání projektu
Prioritní oblasti
Akční plány
Globální cíle
Záměry/priority
Cíle/opatření
Úkoly/aktivity

Priority
Zodpovědnosti
Termíny
Monitorovací systém

Co jsou výstupy popsáního procesu?

Výstupy jsou v zásadě trojí „hmotné“ a „nehmotné“ povahy:

- 1. Dokument** zahrnující všechny dílčí výstupy procesu
- 2. Atmosféra** akce a partnerství veřejného a soukromého sektoru – klíčových aktérů rozvoje města – založená na velmi konkrétní náplni/činnostech
- 3. Projekty**, které budou postupně realizovány

Můžeme přežít bez strategického plánu?

ANO.

- Strategický plán by neměl být tvořen proto, že si jej pořídili už i u sousedů nebo jako pokus o „politické cvičení“ nebo jen zadání “ze shora”.
- Úspěšné jsou procesy strategického plánování, ke kterým radnice nebo kraj přistoupí:
 - (1) *s realistickými očekáváním,*
 - (2) *s vůlí podělit se o výsadu plánovat budoucnost města nebo kraje s dalšími partnery a*
 - (3) *s odhodláním takto vytvořený strategický plán také (rovněž ve spolupráci) realizovat.*

Jaká je nejdůležitější role strategického plánu?

- A. Ozdoba knihovny**
- B. Prezentační materiál**
- C. Pomůcka na získávání dotací**
- D. Nástroj budoucích změn**

Proč tedy strategicky plánovat?

- ... Protože chceme dosáhnout změn v konkurenčním prostředí
- ... Protože chceme dlouhodobě zlepšit naši pozici
- ... Protože ad hoc učiněná rozhodnutí mohou být špatná

Strategické plánování jako nástroj

- ... Přináší nové zdroje - lidské i finanční
- ... Přináší nové nápady
- ... Vytváří konsensus o prioritách
- ... Omezuje / odstraňuje politické spory
- ... Vytváří atmosféru pozitivního očekávání

8 kroků strategického plánování:

Berman Group používá metodiku “8 kroků“:

Krok 1: Organizace a příprava

Krok 2: Zkoumání prostředí

Krok 3: Kritické oblasti a strategická vize

Krok 4: SWOT analýza

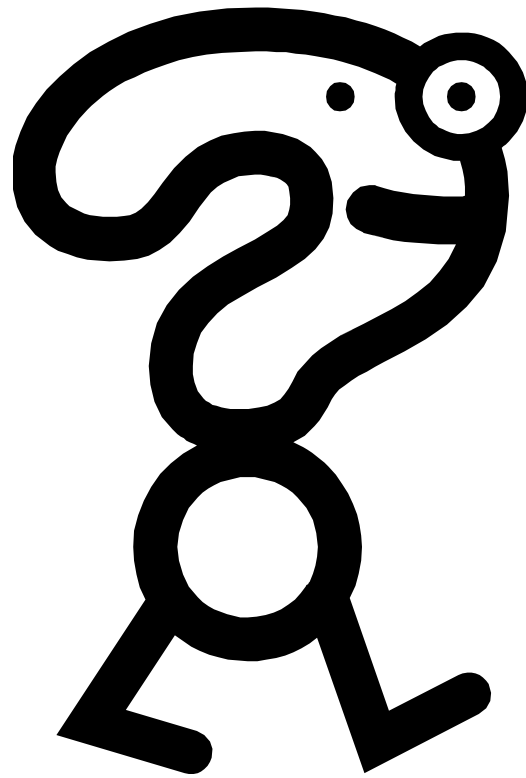
Krok 5: Akční plány

Krok 6: Strategický plán

Krok 7: Implementace

Krok 8: Monitorování a aktualizace

Vaše dotazy?



Zahájení a organizace procesu strategického plánování

Krok 1

Účastníci procesu SP

- Představitelé institucí a organizací v území – klíčoví hráči=klíčoví aktéři/subjekty=„stake-holders“
- Úředníci či administrátoři programu/plánu
- Konzultanti ???

Kdo jsou klíčoví hráči?

- Ti jež mají kompetence, vliv a kontrolují zdroje potřebné k dosažení změn.
- Ti, kteří přispějí myšlenkami, inovativním přístupem.
- Ti, kteří budou hrát vůdčí roli (leadership), budou motivovat ostatní (a přilákají pozornost – pokud je to třeba).

Proč používat externí konzultanty?

Typické dotazy:

- Proč platit někomu zvenčí?
- Máme dostatek schopných lidí, kteří to zvládnou.
- Dodejte nám jen část procesu, zbytek uděláme sami.

5 důvodů proč využívat externisty:

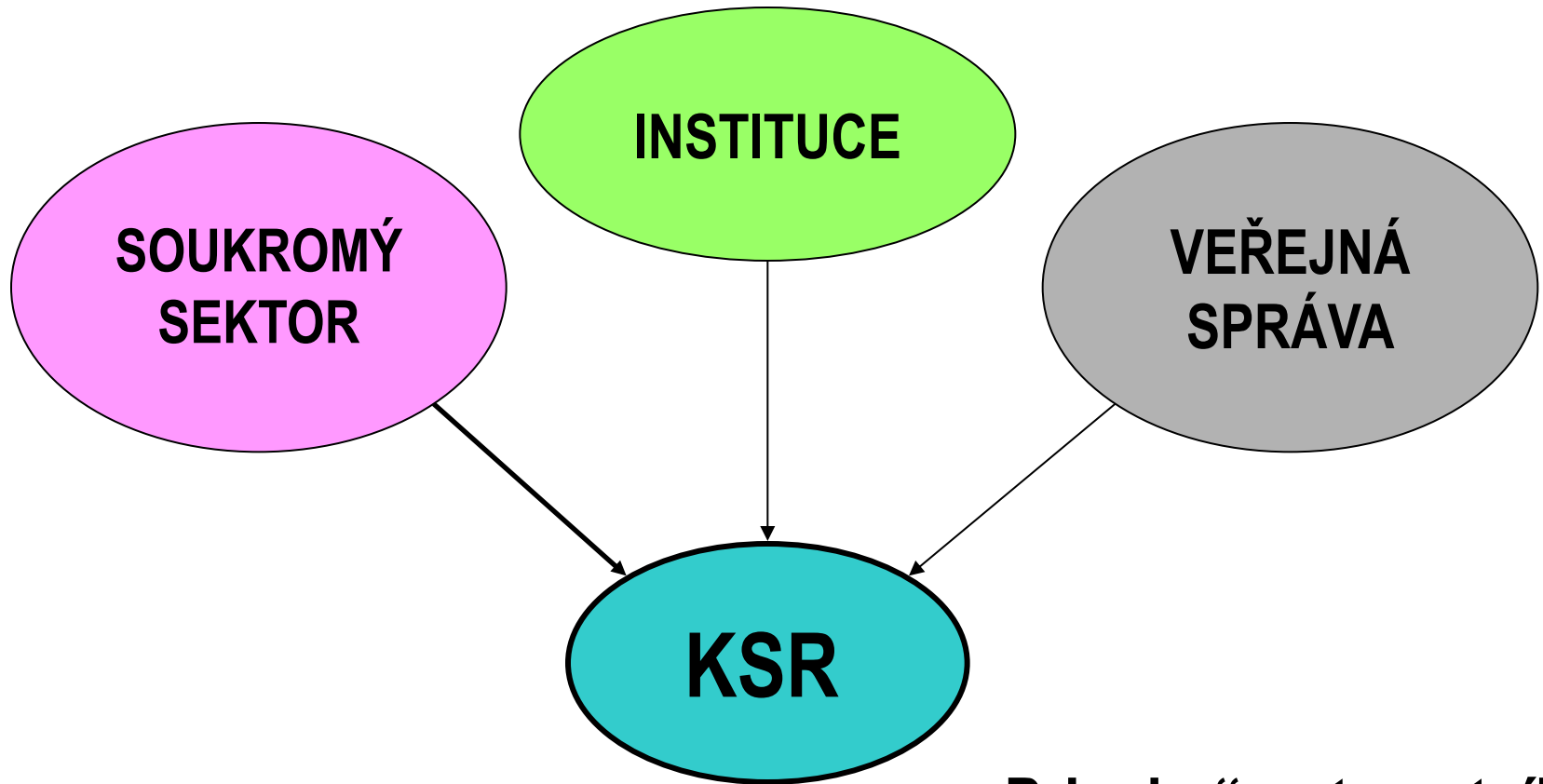
Město/region potřebuje profesionály:

- Znalé tematiky ekonomického rozvoje/vzdělávání ...
- Se zkušenostmi z komunitních procesů
- S nezávislým pohledem zvenčí
- Kteří převzou zodpovědnost za řízení celého procesu
- Kteří mohou klást naivní otázky

Role konzultanta v procesu SP

- **facilitátor**
 - řešení konfliktů, usměrňování diskuze, vyvolávání konfliktů, typové příklady
- **poradce - průvodce procesem**
 - lektorská a vysvětlovací funkce
- **organizátor**
 - harmonogram, příprava schůzí, programy jednání
- **analytik**
 - příprava zpráv a konzultace v analytické části
- **zpracovatel**
 - údržba jednotlivých dokumentů, sestavení Plánu

Komise pro strategický rozvoj / Řídící výbor



Princip “partnerství”

Řídící výbor MAP

- zástupce realizátora projektu MAP
- zástupce kraje a zástupce KAP
- zástupci zřizovatelů škol
- školy bez rozdílu zřizovatele, tj. včetně soukromých a církevních
- vedení škol, výborní učitelé (leadři tak, jak je chápe kariérní systém),
- zástupci ze školních družin (platí pro ZŠ)
- školy mateřské a základní bez rozdílu zřizovatele, tj. včetně soukromých a církevních
- zástupci organizací neformálního a zájmového vzdělávání (mimo družin)
- zástupci základních uměleckých škol
- zástupce rodičů, kteří jsou doporučení školskými radami nebo organizacemi (NNO) sdružujícími rodiče
- lokální konzultant ASZ - povinný partner pro územní obvody obcí ORP, na kterých se nachází sociálně vyloučená lokalita zařazená do Koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám,
- zástupce ITI nebo IPRÚ
- zástupce MAS působících na území MAP

Role Komise pro strategický rozvoj

- řízení procesu strategického plánování
- rozhodování o kritických oblastech
- tvorba a přijetí akčních plánů
- určení priorit mezi cíli plánu
- doporučení k řízení realizace plánu
- představení SP městskému zastupitelstvu
- invence, partnerství

Vedení Řídícího výboru

PŘEDSEDA KSR

MÍSTOPŘEDSEDA KSR

STAROSTA

MÍSTOSTAROSTA

**PŘEDSEDOVÉ
A MÍSTOPŘEDSEDOVÉ
PRACOVNÍCH SKUPIN**



**VEDENÍ
KOMISE**

STATUT

JEDNACÍ ŘÁD



**TAJEMNÍK
KOMISE**

Harmonogram projektu

- jasný jednostránkový harmonogram
- cca 6 měsíců, datum začátku a konce procesu
- seznam všech schůzí, včetně termínů
- projednání a odsouhlasení harmonogramu s KSR

Řízení projektu MAP

Tvorbu MAP řídí **Řídící výbor** a uskutečňuje **Realizační tým**

Řídící výbor je složen ze zástupců aktérů vzdělávání v regionu

Dle priorit, jež vyvstanou z dotazníkového šetření a případného dalšího dotazování, budou sestaveny pracovní skupiny a realizovány další aktivity s možností zapojení do přípravy MAP.

Role Řídícího výboru MAP

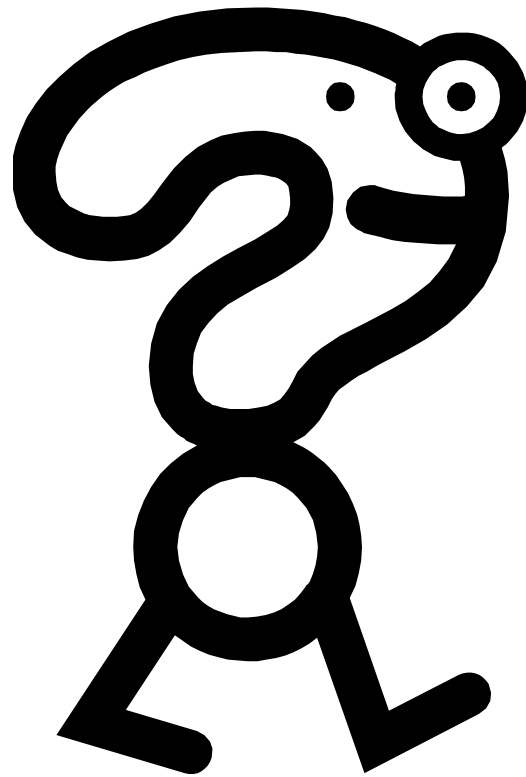
Řídící výbor je především platformou:

- kde se odehrává spolupráce všech relevantních aktérů ve vzdělávání v daném území (na základě reprezentativního zastoupení),
- která je hlavním představitelem MAP
- projednává podklady a návrhy k přípravě, realizaci a evaluaci MAP,
- která zprostředkovává přenos informací v území,
- která schvaluje Strategický rámec MAP do roku 2023

Role Realizačního týmu

- RT zabezpečuje činnost ŘV a činnost organizační struktury MAP
- Komunikuje a spolupracuje s PS a všemi aktéry vzdělávání v regionu
- Zajišťuje potřebné podkladové materiály a ty pak předkládá ŘV a PS
- Podílí se na budování komunikační platformy a rozvoji partnerství
- RT předkládá náměty k diskuzi, seznamuje dotčené skupiny s výsledkem rozhodnutí ŘV
- RT realizuje projekt v souladu s definovaným harmonogramem MAP (aktivity realizace)

Vaše dotazy?



Analytická část procesu SP

**Socio-ekonomická analýza
Průzkumy, doplňkové analýzy**

Krok 2

Co je socio-ekonomická analýza ?

- analýza prostředí (města/regionu) založená na tvrdých datech
- různé analytické techniky vs. prostý popis
- společná „objektivní“ informace,
- verifikace „zkušenostních“ znalostí
- rámec pro další zaměření plánu/projektů
- využití dalších studií

Smysl a použití socio-ekonomické analýzy

(v procesu strategického plánování)

- souhrnný/komplexní popis/analýza území (jevů, procesů a vztahů v něm)
- definice problémů - vstup pro výběr kritických bodů
- referenční materiál pro SWOT (zejména S & W)
- základ informací pro stanovení Priorit, Opatření, Strategie
- vstupní data pro kvantifikaci jednotlivých projektů
- referenční data pro vyhodnocování jednotlivých částí akčního plánu

Profil/datové listy vs. socio-ekonomická analýza

DATOVÝ LIST/PROFIL

- Účel: poskytovat aktuální informace v jednotné struktuře
- Referenční data pro různé účely: marketing, rozhodování, hodnocení
- Jednoduchá aktualizace, snadné udržování nejnovějších dat
- Žádná interpretace dat, žádné závěry ani expertní názory

DATOVÉ LISTY NEJSOU ANALÝZAMI

SE ANALÝZA

- Účel: identifikovat a analyzovat problémy a jejich vztahy, příčiny a následky, inspirovat aktivity
- Nástroj pro utváření a směřování rozvojových politik
- Obtížně aktualizovatelné
- Expertní názory a zkušenosti pro interpretaci dat jsou nezbytné
- Obsahuje závěry
- Dává směr plánování – cílené zaměření
- Presentace a diskuse důležitá pro srozumění s analytickými nálezy

SOCIOEKONOMICKÁ ANALÝZA
NENÍ ZDROJEM DAT

Obecný obsah socio-ekonomické analýzy

- popis dílčích oblastí života města
- popis vzájemného vztahu/vlivu těchto dílčích oblastí
- vztahy města a jeho okolí
- zvláštní/individuální informace, zvláštnosti města, výjimečné znaky
- typické, charakteristické rysy
- vývojové trendy - krátkodobé, dlouhodobé
- srovnání s ČR - posouzení pozice města

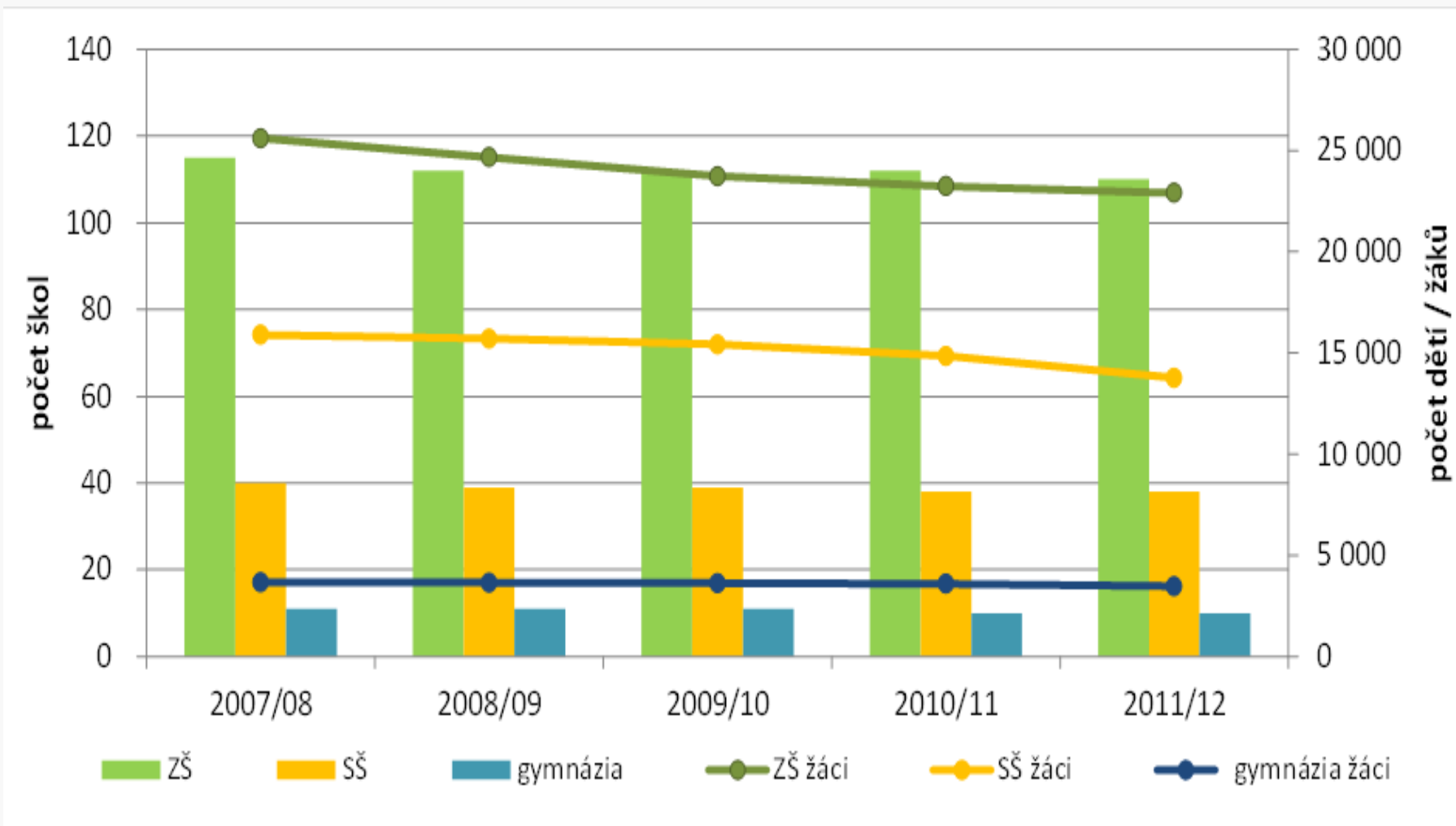
Práce s daty – kroky při analýze

- Porozumění způsobu získávání dat a jejich podkladů
- Porozumění datům samotným – jaké skutečnosti data popisují
=> rozhodnutí o struktuře, podrobnosti a zaměření analýzy
- Vlastní analýza – operace s daty/výpočty a srovnávání
 - Relativní data (% , indexy)
 - Územní srovnání – podobná území, sousední území, území vyššího řádu
 - Sektorová srovnání
 - Časové řady a trendy
- **Interpretace dat, závěry**

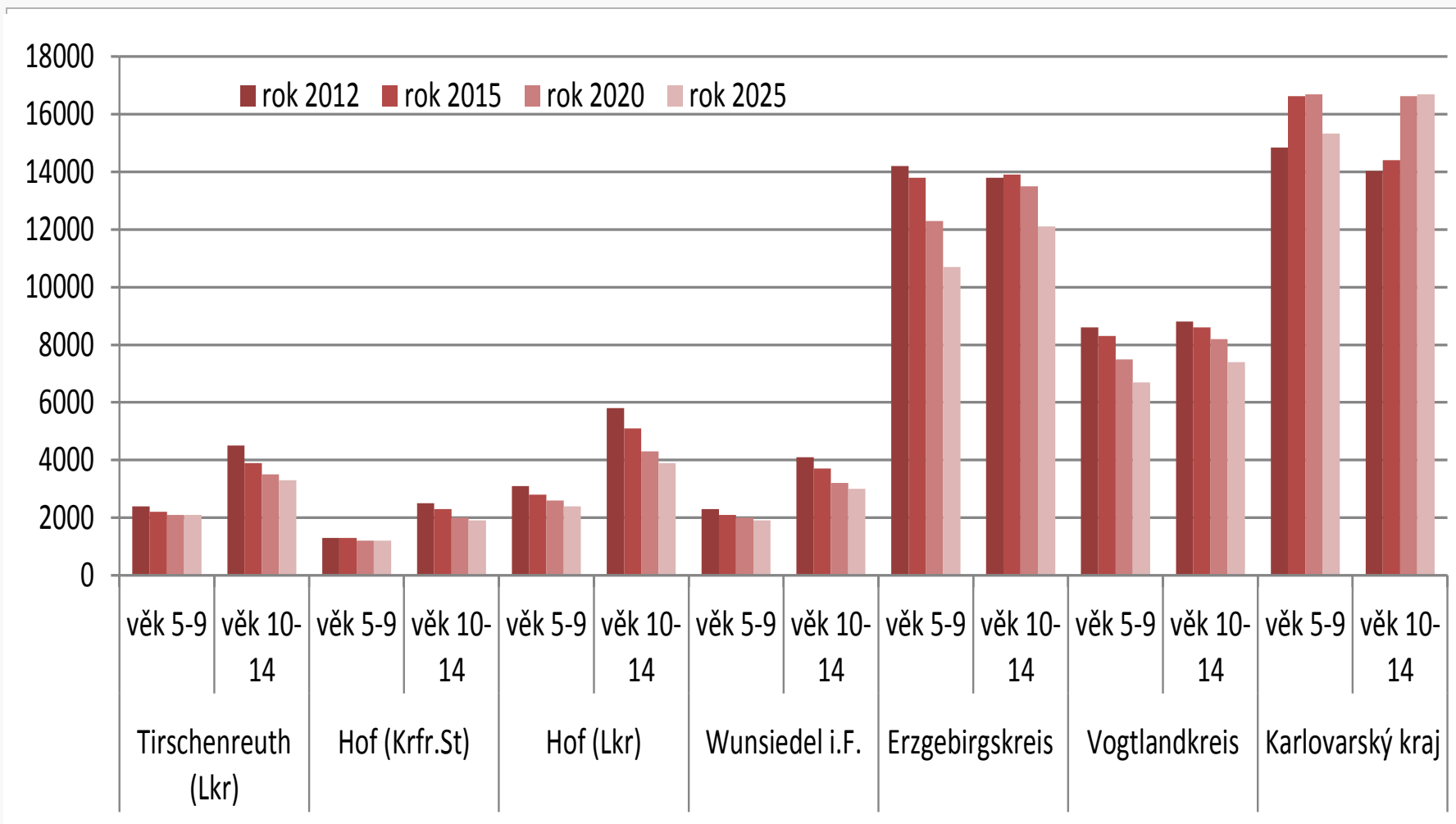
Zdroje dat

- Statistický úřad – národní, regionální pobočky
- Úřady práce
- městské (a okresní) úřady
- podniky a správci sítí (vodárny, telefonní společnosti,...)
- speciální instituce - regionální rozvojové agentury, turistická informační střediska, ...,
- výběrová šetření
- detailní terénní průzkumy
- průzkumy a rozborů územních plánů

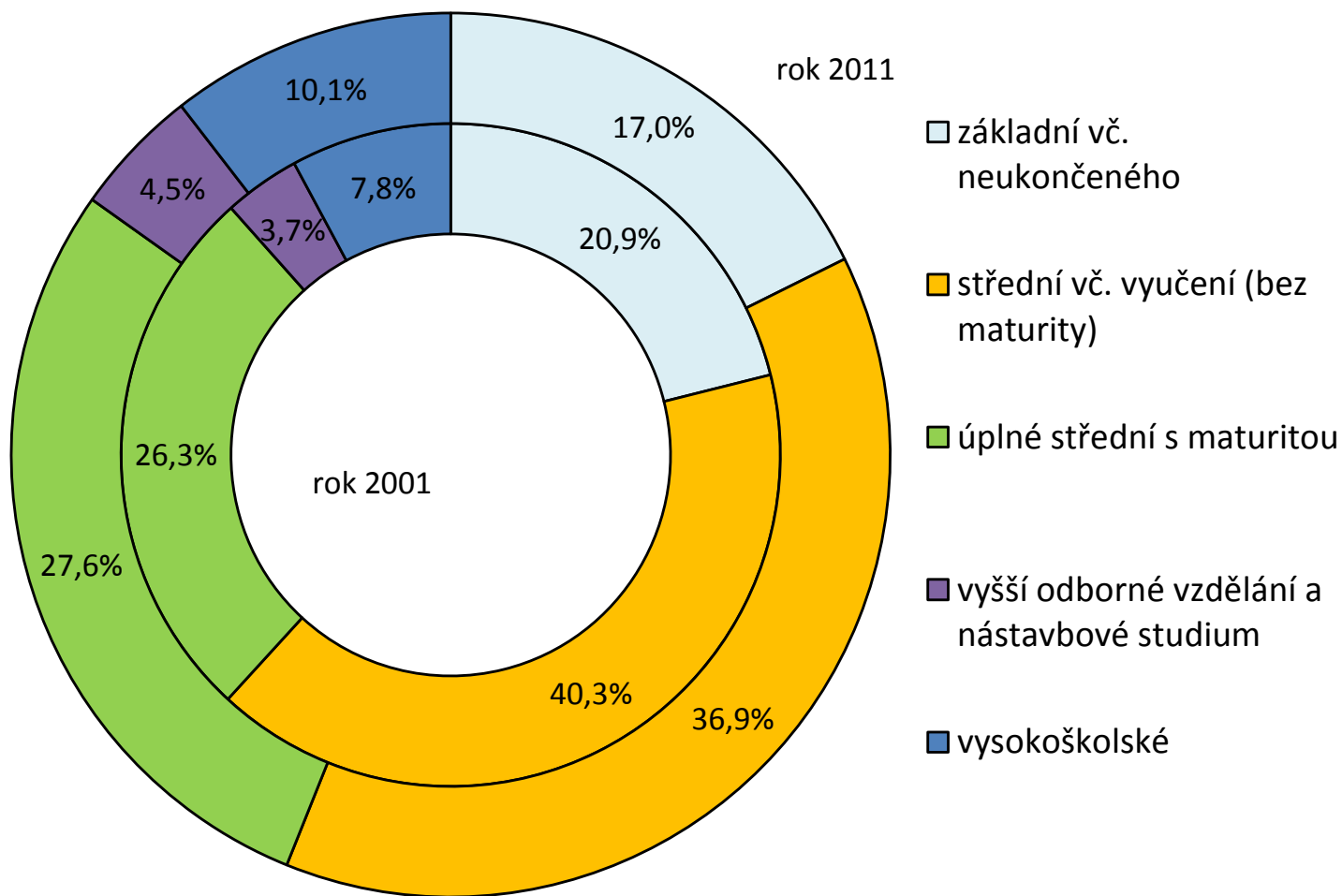
Příklady - Přehled vývoje počtu zařízení a žáků v ZŠ a SŠ v Karlovarském kraji



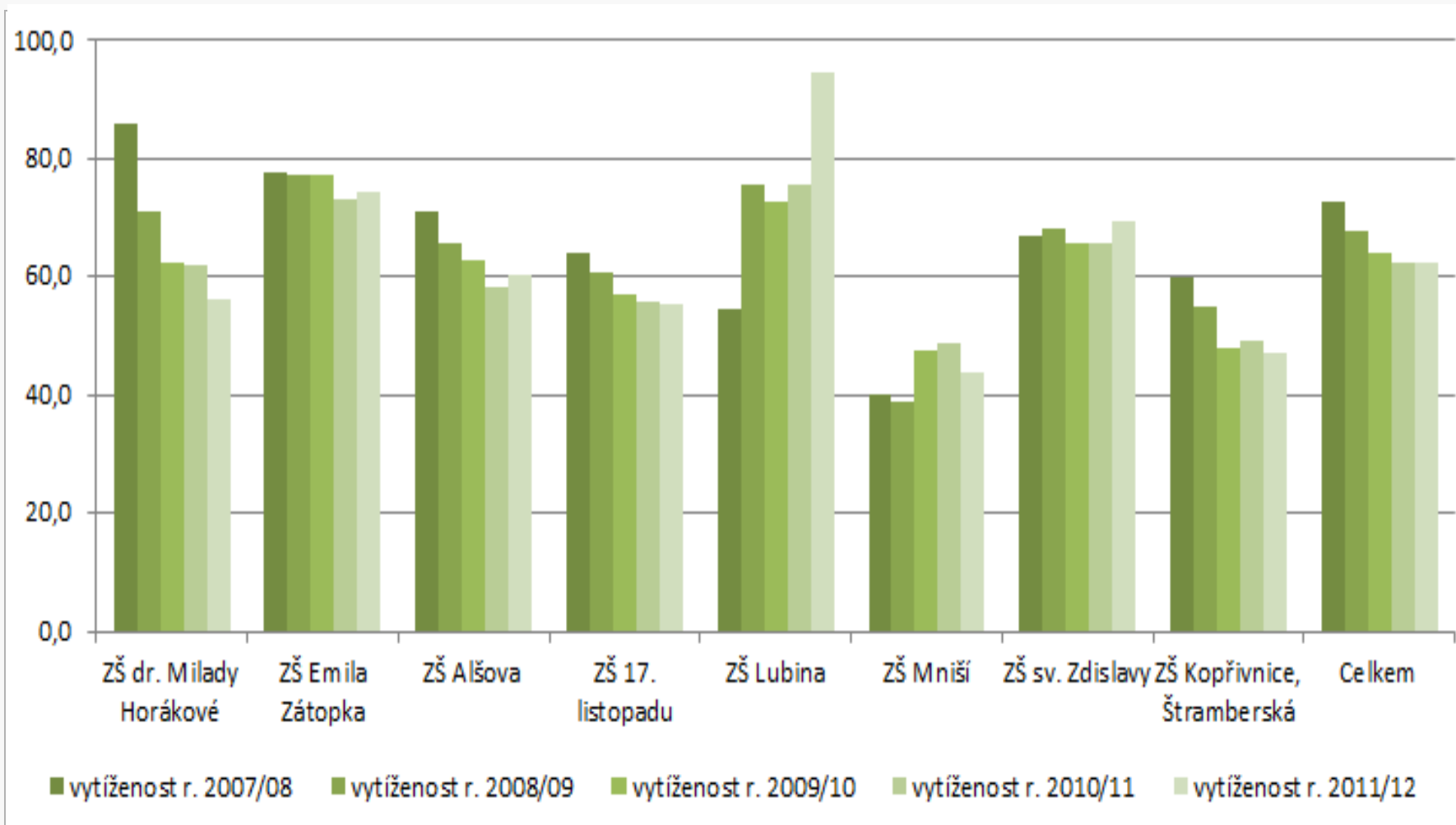
Vývoje počtu dětí ve věku 5 – 14 let v německých regionech a Karlovarském kraji



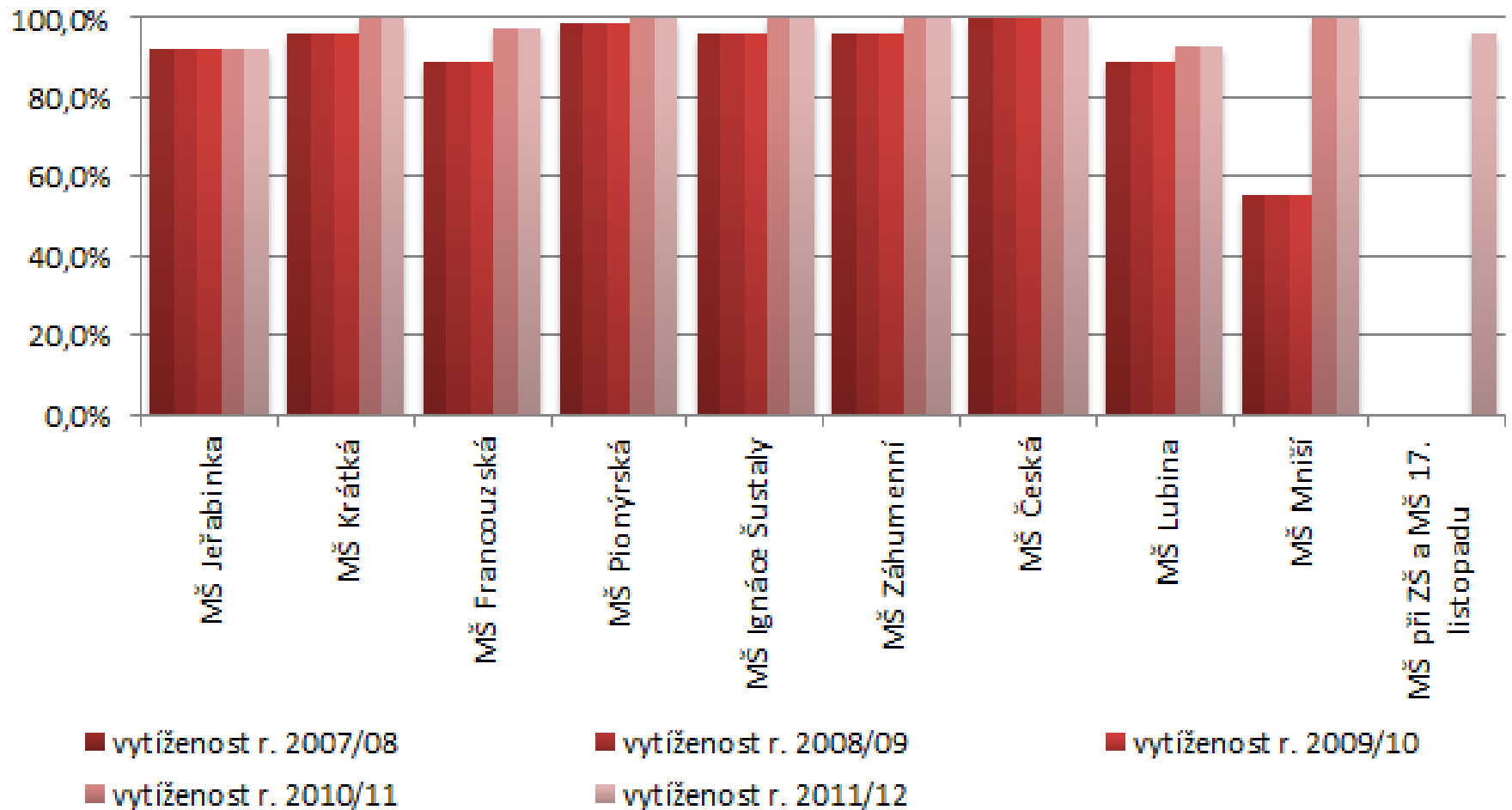
Vývoj vzdělanostní struktury v Kopřivnici mezi lety 2001 a 2011



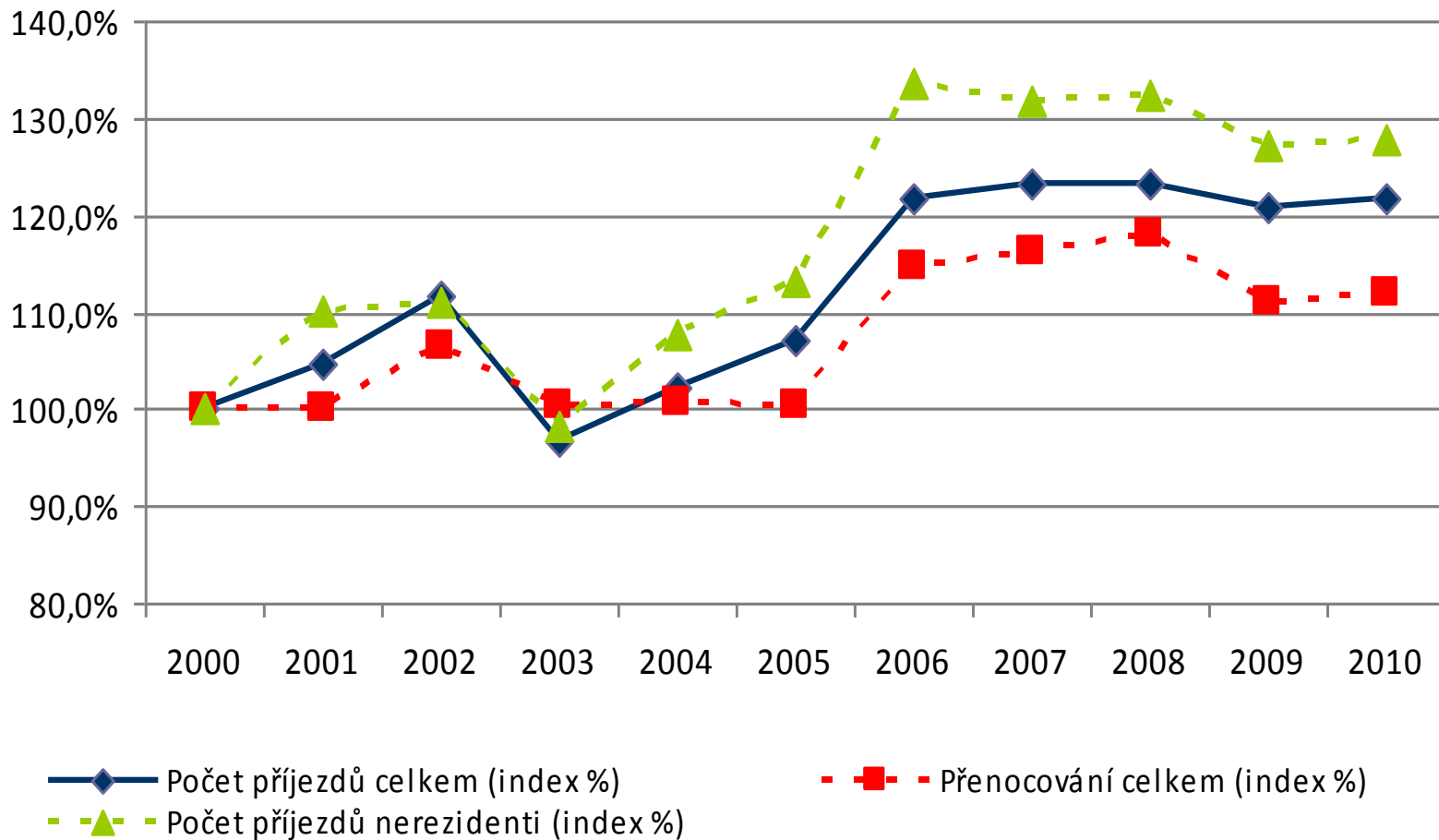
Využití kapacity jednotlivých základních škol ve městě v letech 2007 - 2012



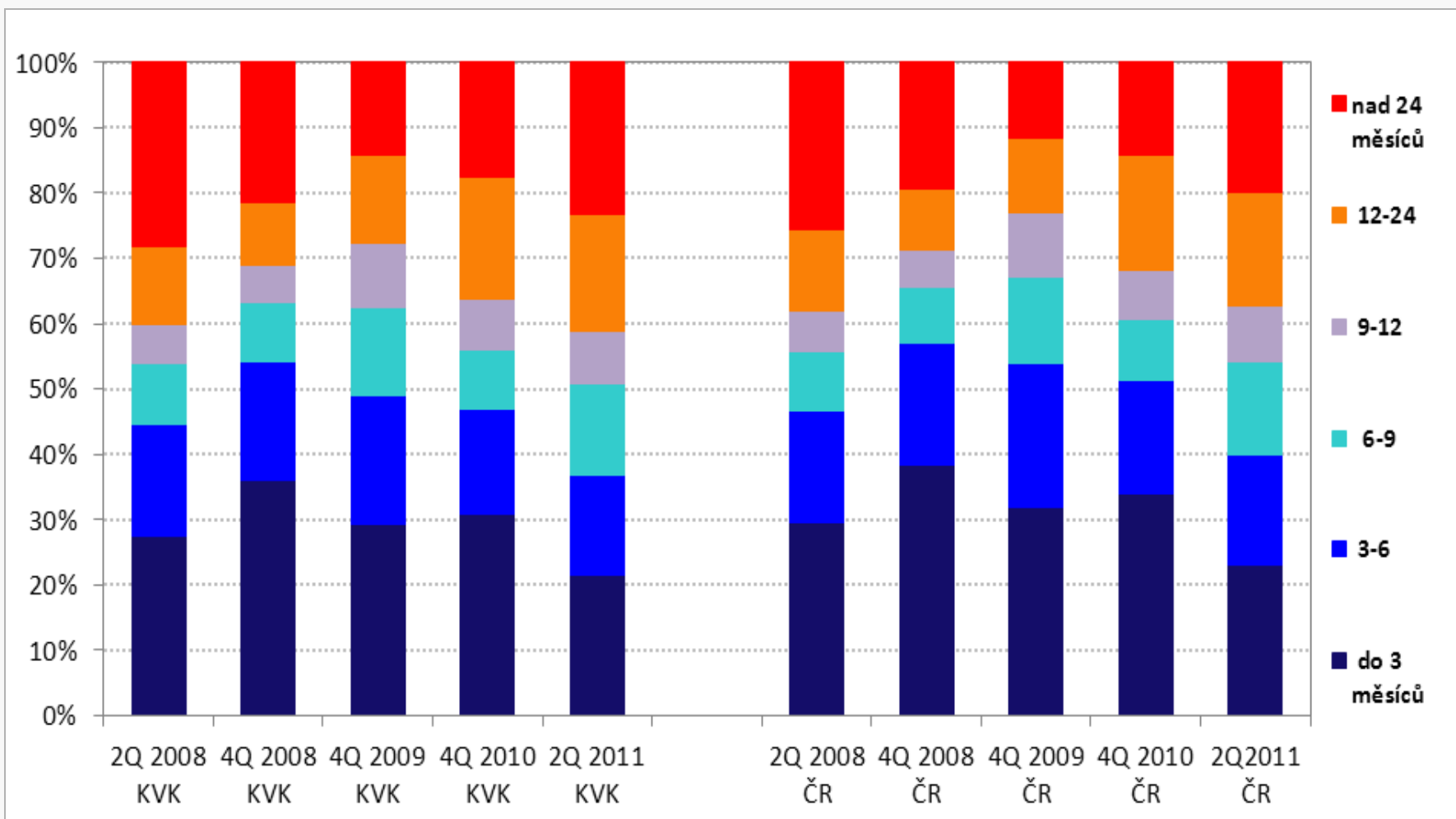
Vytížení mateřských škol ve městě v letech 2007-2012



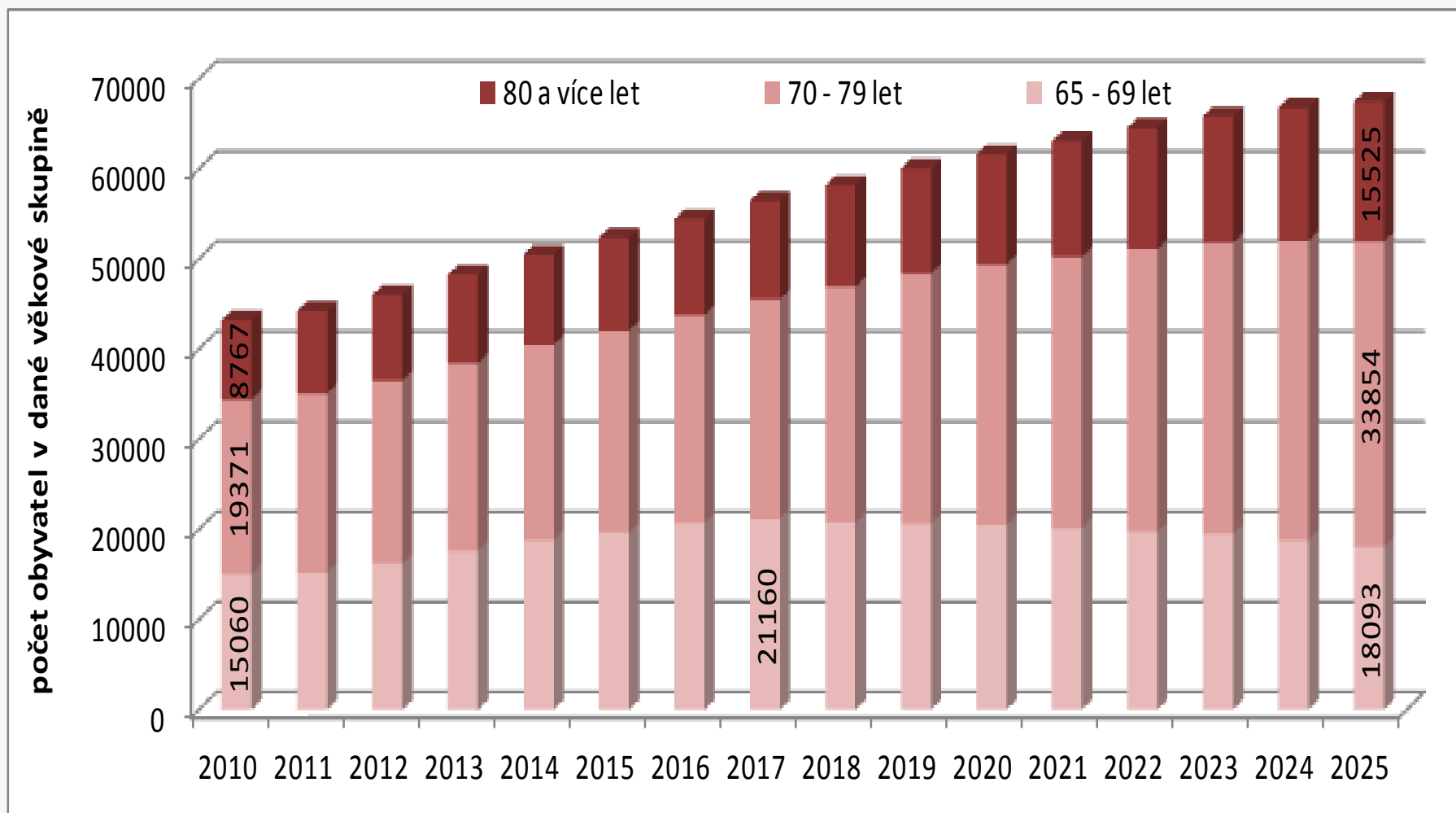
Vývoj návštěvnosti Karlovarského kraje v letech 2000-2010 (index 100% = rok 2000)



Struktura nezaměstnaných podle délky nezaměstnanosti v letech 2008 - 2011



Projekce věkových skupin seniorů v Karlovarském kraji



Nepříznivý
populační vývoj
v okresech

Populační vlny
v kraji

Migrace

Každoroční pokles počtu
žáků

Odlišné zastoupení
jednotlivých věkových
skupin

Odliv/odchod mladých
lidí

**Nepříznivý trend ve vývoji počtu žáků na
základních školách.**

Změny požadavků na
kapacity na základních
školách

Změny
požadavků na
kapacity SŠ

Změny požadavků
na počty
pedagogů

Nižší efektivní
vynakládání finančních
prostředků do školství

Klesající
procento
využití
kapacit ZŠ
v okresech

Proměnlivé
požadavky
na kapacity
ZŠ v kraji

Snižování
počtu
uchazečů o
studium na
středních
školách

Klesající
naplněnost
středních
škol v
zájmovém
území

Snižování
počtu
pedagogů na
ZŠ

Proměnlivé
požadavky na
počty
pedagogů na ZŠ
v kraji

Příčiny

Nedostatečná kvalita lidských zdrojů mimo lázeňství

Absence kvalitních produktů CR

Neprovázanost atraktivit se stávajícími produkty

Úzce orientovaná cílová skupina

Nedostatečná kvalita služeb CR

Nefungující spolupráce

Nedostatečné využití potenciálu CR pro jeho ekonomický růst, a to přesto, že kraj je podílem CR na HDP nejlepším v ČR. To je přinejmenším částečně způsobeno slabším výkonem ostatních odvětví ekonomiky kraje.

Koncentrace zájmu návštěvníků pouze na hlavní sezónu

Koncentrace zájmu návštěvníků v oblasti lázeňství

Riziko postupného poklesu zájmu tradičních cílových skupin ze zahraničí o lázeňské pobyty

Klesající mimosezónní návštěvnost atraktivit, ubytovacích zařízení

Klesající počty tuzemských návštěvníků

Nízká návštěvnost atraktivit

Nedostatečné finanční příjmy existujících atraktivit

Důsledky

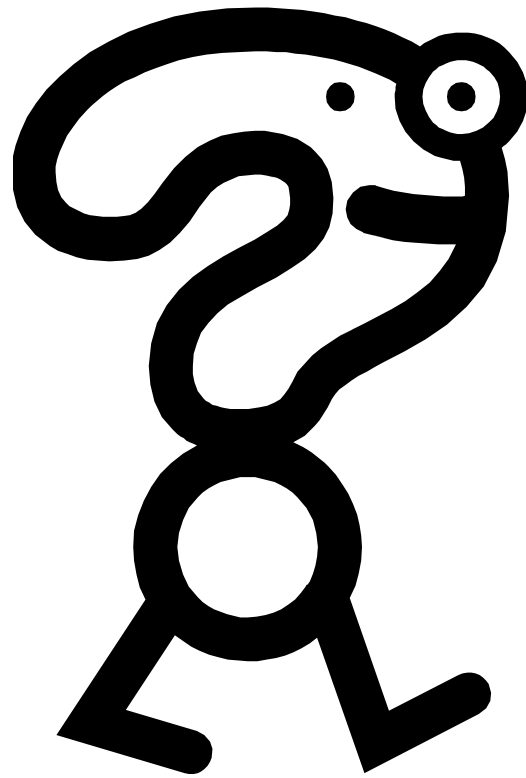
Ztráta konkurenční schopnosti kraje jako významné turistické destinace včetně negativního dopadu na vývoj regionální ekonomiky

Analytické podklady pro MAP

Jaké analýzy lze využít při zpracování MAP ORP Kopřivnice?

- Socioekonomická analýza města Kopřivnice
- agregovaná data MŠMT – sběr dat ze všech škol
- školské koncepce v území ORP
- schválené koncepce dobrovolných svazků obcí
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Moravskoslezského kraje
- ???

Vaše dotazy?



Prioritní oblasti a Strategická vize

Krok 4

Prioritní oblasti

- oblasti, které jsou buď problémové a nejvíce omezují budoucí rozvoj, anebo představují významný rozvojový potenciál
- musí být stanoveny na základě konsensu
- široké versus úzké zaměření
- vazba na rozvoj: pracovní místa, investice, infrastruktura, kvalita života atd.

Prioritní oblasti

- jasný a krátký výrok
- doplnění o definici (popis problému), úprava v průběhu procesu
- široké pochopení prioritních oblastí Komisí
- zaměření pro vnitřní analýzu
- základní vstupní materiál pro práci na akčních plánech

Prioritní oblasti - příklady

- **Ekonomika a lidské zdroje**

- Posílení vazeb střední školy a firem – Posílení zájmu o techniku na MŠ a ZŠ
- Komunikace a spolupráce s firmami na území města – Podpora firem při zavádění výzkumu a vývoje

- **Přelouč = dobrá adresa**

- Kvalitní fyzické prostředí a bydlení – Podmínky pro aktivní trávení volného času
- Fungující síť sociálních služeb a zdravotnictví – Zvýšení pocitu bezpečí obyvatel města

- **Doprava a infrastruktura**

- Kultivace dopravy uvnitř města / funkčnost a bezpečnost – Napojení na D11 a splavnění Labe – Dopravní obslužnost pro potřeby firem, škol a institucí
- Komfort a bezpečnost pohybu cyklistů a pěších – Dobudování, modernizace a zkvalitnění technické infrastruktury

Prioritní oblasti - příklady

- **Podnikání a lidské zdroje**

- Partnerství veřejného a soukromého sektoru – Konkurenceschopné lidské zdroje
- Pozice místní ekonomiky v regionálním a národním kontextu

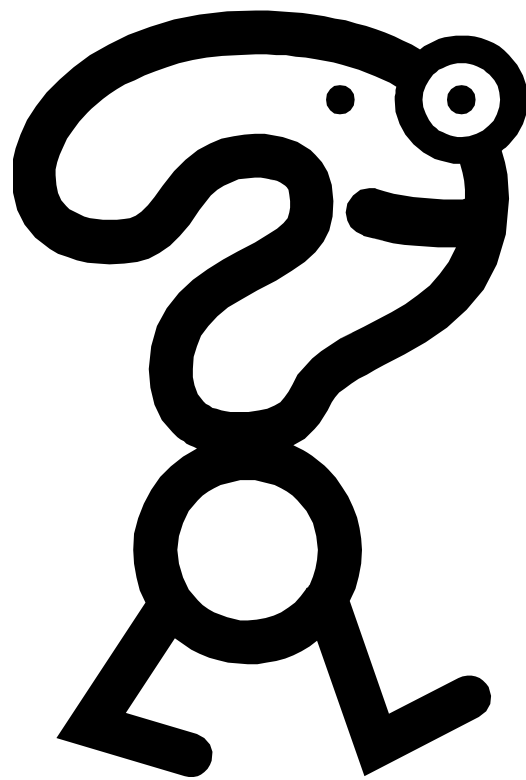
- **Kvalita života**

- Kvalitní fyzické prostředí – Životní prostředí – Kvalitní kultura, sport a volný čas
- Vyšší atraktivita pro návštěvníky a turisty – Efektivní sociální a zdravotní služby
- Bezpečnost obyvatel a návštěvníků města

- **Doprava a infrastruktura**

- Vnější napojení města: dálnice, rychlostní komunikace a související stavby
- Doprava přes město: průjezdnost a bezpečnost provozu – Doprava v klidu: efektivní systém parkování – Alternativní formy dopravy: cyklostezky, pěší doprava a MHD
- Technická infrastruktura: další rozvoj a modernizace

Vaše dotazy?





PRÁCE VE SKUPINÁCH



Strategická vize

Co je to strategická vize?

- nekontroverzní text založený na konsensu členů KSR
- společně sdílená vize (ekonomické) budoucnosti města
- je mottem celého procesu, nejobecnější rovina
- projekty akčních plánů musí přispívat k naplnění této vize

Struktura vize

Strategická vize:

- souhrnný text, který popisuje žádoucí situaci, k níž má realizace strategického plánu přispět
- obecný výrok zodpovídající otázku:
“Kam směřujeme?”

Struktura globálních cílů

Globální záměry/priority:

- rozdělené dle prioritních oblastí
- několik výroků ukazujících obecně směr: “Jak se tam dostaneme?”

Příklady strategické vize

Přelouč je přívětivé město na Labi, dobrá adresa pro kvalitní a spokojený život i úspěšné podnikání.

- Místní firmy a podnikatelé těží z dobré dopravní dostupnosti, příznivého podnikatelského prostředí i vzdělané a flexibilní pracovní síly.
- Město staví na svých historických kořenech, kvalitním zázemí pro kulturní a společenský život. Svým občanům i návštěvníkům všech věkových skupin nabízí pestré možnosti pro zdravý životní styl.

Příklady strategické vize

Trutnov je sebevědomým, moderním a vstřícným sídlem v Královéhradeckém kraji na spojnici severní a jižní Evropy a přirozeným trvale posilujícím společenským a ekonomickým centrem česko-polského příhraničního regionu.

Příklady strategické vize

Mladé Buky jsou přívětivým a bezpečným místem pro život a podnikání v krásném přírodním prostředí Krkonoš.

Naše obec nabízí možnosti pro aktivní život všech generací, kvalitní bydlení a je oblíbeným cílem návštěvníků a turistů.

Příklady strategické vize

Malé lázeňské město,
jediné v Pardubickém kraji,
nabízející svým obyvatelům i návštěvníkům
atraktivní prostředí pro život.

Příklady globálních cílů

- **Ekonomika a podnikání**

Globální cíl - Usnadnit rozvoj stávajících významných firem i malých podnikatelů v Písku, přitáhnout moderní, na znalostech založené aktivity a nabízet kvalitní, rozmanité vzdělání

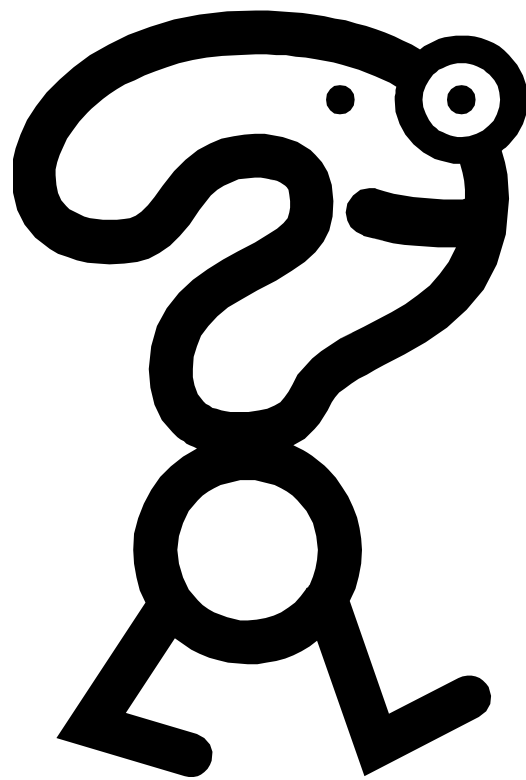
- **Mobilita**

Globální cíl - Zlepšit napojení Písku (včetně průmyslové zóny/zón) na blízké okolí i na vzdálenější centra a zlepšit podmínky pro dopravu ve městě včetně módů alternativních k automobilové dopravě.

- **Atraktivita města**

Globální cíl - Nabízet všem generacím kvalitní veřejné služby, bohaté a rozmanité kulturní aktivity, různorodé příležitosti pro rekreační sport, aktivní způsob života, zlepšovat život v centru města a více město propojit s řekou.

Vaše dotazy?





PRÁCE VE SKUPINÁCH

Tvorba analýzy SWOT

Krok 4

Co jsou to analýzy SWOT?

- **Strengths** - **Silné stránky**
- **Weaknesses** - **Slabé stránky**

Vnitřní analýza, konkurence - hodnotí vnitřní charakteristiky obce nebo regionu

- **Opportunities** - **Příležitosti**
- **Threats** - **Hrozby**

Vnější analýza, obce nebo regiony se musí vypořádat s důsledky, ale nemohou ovlivnit příčiny.

Použití SWOT

- Napravit / potlačit slabé stránky
- Využít / stavět na silných stránkách
- Být připraven využít příležitostí
- Vytvářet podmínky ke snížení negativního vlivu hrozeb

Zaměření vnitřní analýzy

- Podle prioritních oblastí nebo problémových okruhů:
- Typická témata vnitřní analýzy:
 - vnější/vnitřní doprava, geografická poloha
 - kvalita lidských zdrojů
 - infrastruktura
 - pozemky a objekty pro podnikání
 - rozvoj malého a středního podnikání

Zaměření vnější analýzy

- P = Politické a legislativní změny a vlivy
- E = Ekonomické a finanční změny a vlivy
- S = Sociální a demografické změny a vlivy
- T = Technologické změny a vlivy

Typická témata vnější analýzy

- reformy (např. i v souvislosti s volbami) - změna legislativy a daňového systému
- finanční (a ekonomická) krize
- dočasná existence zdrojů rozvojového financování ze strukturálních fondů EU
- změna životního stylu, stárnutí populace
- rozvoj informačních technologií

Použití SWOT analýz ve strategickém plánování

- napravit slabé stránky
- stavět na silných stránkách
- být připraven využít příležitostí
- vytvářet podmínky ke snížení negativního vlivu hrozeb

Vnitřní vs. vnější analýza

- příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího vývoje a většinou představují tendence, které je obtížné ovlivnit z úrovně města, jeho institucí a občanů nebo i jejich vzájemné spolupráce.
- účelem strategického plánování není plánovat aktivity vnějším činitelům (to ani není možné), ale spíše vzít tyto jevy v potaz a v případě příležitostí jich co nejvíce využít
- v případě hrozeb se snažit eliminovat s nimi spojené riziko (např. připravovat infrastrukturu pro poskytování služeb v souvislosti s očekávaným stárnutím populace) a případný negativní dopad.

Struktura a organizace SWOT

Subkomise pro vnější a vnitřní analýzu:

	Posílit / využít	Potlačit / Vyvarovat se
Vnitřní analýza	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější analýza	Příležitosti	Hrozby

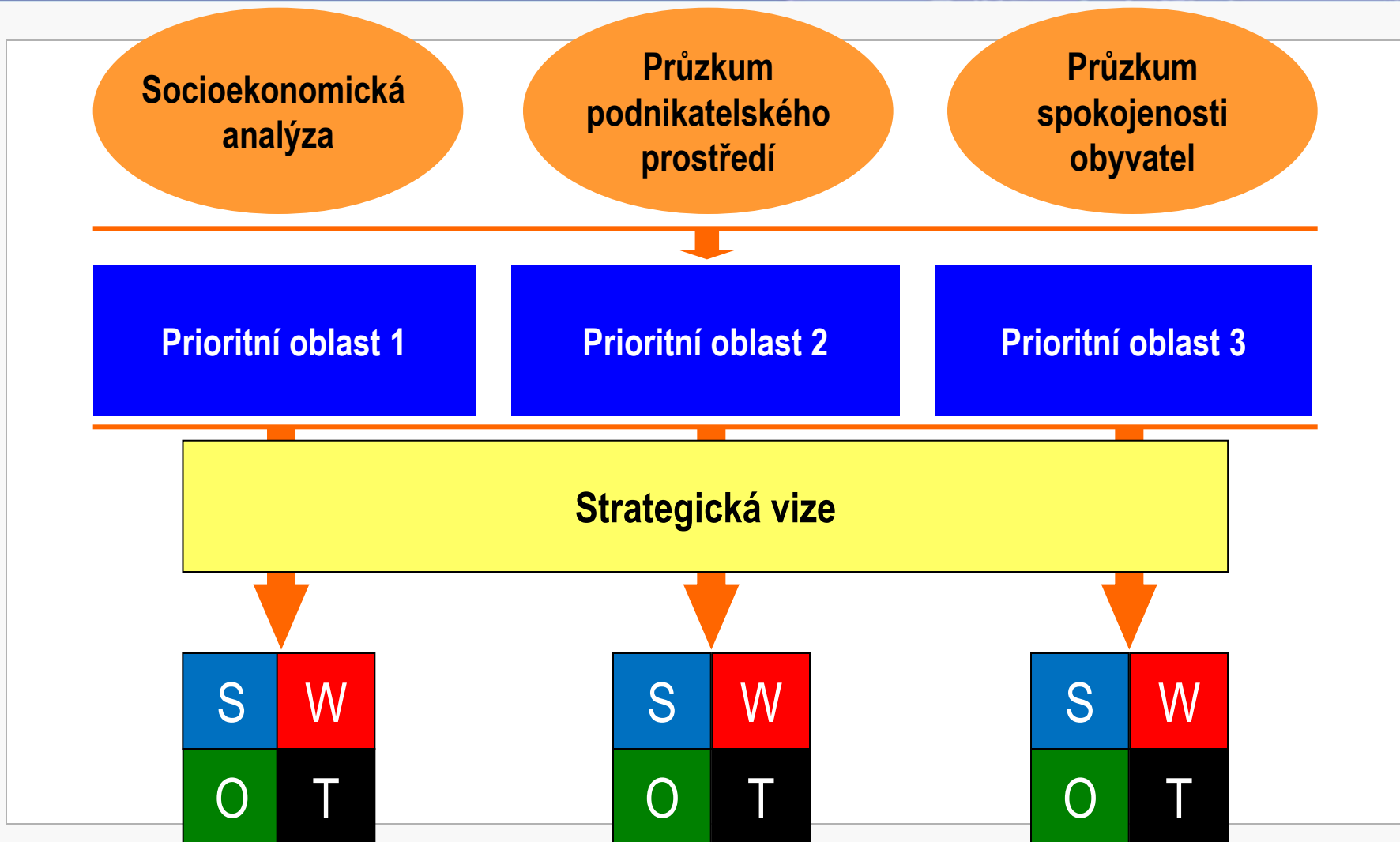
PŘÍKLAD - Podnikání, cestovní ruch a propagace

- 👍 Nádherná příroda - Krkonoše, Přírodní park Hrádeček, Rýchory
- 👍 Ideální kombinace zajímavých atraktivit, nádherné přírody, množství příležitostí k individuální rekreaci a pestré nabídky pro aktivní trávení volného času
- 👍 Městys má potenciál pro rozvoj několika forem cestovního ruchu, přičemž nejsilnější je u sportovně-rekreační formy CR
- 👍 Nabídka ubytování různého standardu

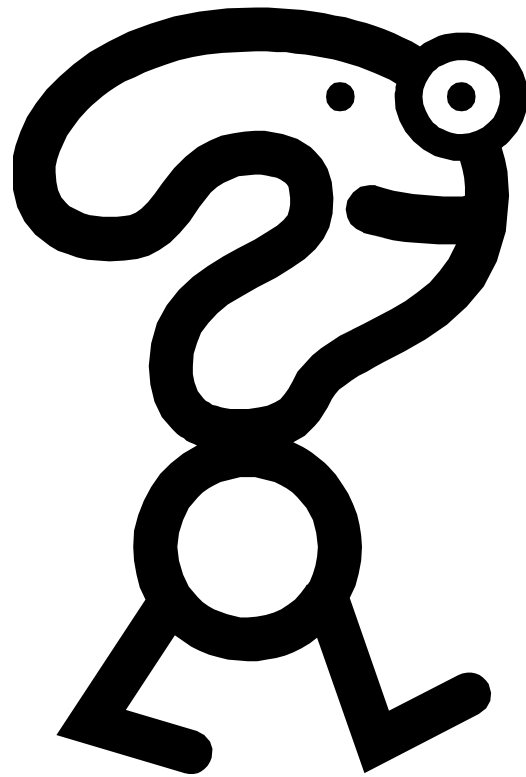
PŘÍKLAD - Podnikání, cestovní ruch a propagace

- 👎 Absence Koncepce cestovního ruchu
- 👎 Nízká spolupráce jednotlivých subjektů působících v CR
- 👎 Nízká aktivita v oblasti marketingu, propagace uvnitř i navenek
- 👎 Pokles průměrného počtu přenocování
- 👎 Chybí ucelená nabídka produktů pro jednotlivé cílové skupiny
- 👎 Chybí informační centrum (a infolinka)
- 👎 Nedostatek atrakcí pro turisty
- 👎 Chybí “poutač“ u hlavní silnice lákající návštěvníky do obce
- 👎 Nedostatečné propagační materiály, chybí jazykové mutace

Analytická část



Vaše dotazy?





PRÁCE VE SKUPINÁCH

Akční plány

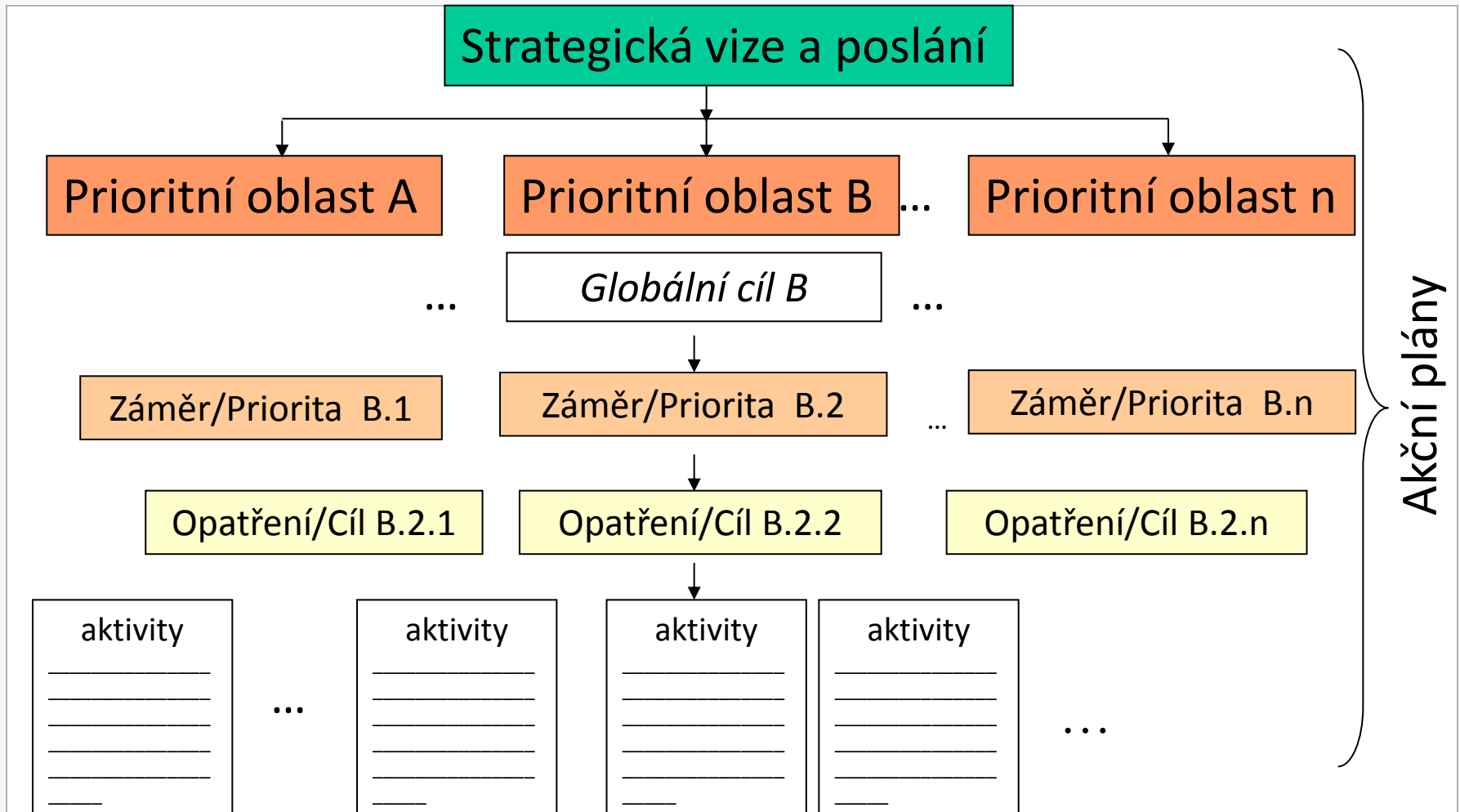
část 1 – Záměry/priority

Krok 5

Pracovní skupiny

- **předseda a místopředseda**
 - pořádá a řídí schůzky pracovních skupin
 - zve členy na schůzky
 - je prostředníkem mezi členy pracovní skupiny
- **doplnění členů z konkrétních oborů relevantních k prioritním oblastem:**
 - obohatí znalostní základnu
 - přinesou do procesu nové zdroje
 - zvýší důvěryhodnost procesu
 - rozšíří podporu pro přijetí plánu
 - problém permanentních nových členů
 - hybná síla pro realizaci

Akční plán



Priority/Záměry

- Obecná představa o tom, čeho chceme dosáhnout za 5 – 10 let
- Pozitivní formulace, všeobecný konsensus
- Rozčlenění prioritní oblasti na témata k řešení
 - Doprava/mobilita (vnitřní, vnější, parkování, dostupnost města, ..)
 - Cestovní ruch (produkt, infrastruktura, marketing)
 - Investoři (pracovní síla, marketing, podmínky pro rozvoj,...)
 - Rozvoj MSP (instituce, nemovitosti, ...)
 - Kvalita života (bydlení, volný čas, školství, ŽP)

Příklady

A. 1 Dostupnost centra města

- *Zpřístupnit centrum města pro potřebné obyvatele a návštěvníky prostřednictvím alternativních typů dopravy.*

A.2 Zatraktivnění centra města a využití fenoménu řeky

- *Zatraktivnit a zpříjemnit fyzické prostředí centra města a zajistit zajímavou nabídku aktivit, které centrální zónu oživí v průběhu celého roku. Pro oživení historické části využít i fenomén řeky a zpřístupnit prostor na obou jejích březích pro obyvatele a návštěvníky.*

A.3 Volný a společenský život

- *Vytvářet podmínky pro aktivní trávení volného času všech věkových skupin obyvatel, rozšířit povědomí o existující nabídce a zvýšit zájem obyvatel o dění ve městě.*

Příklady

B. 1 Kvalifikovaná pracovní síla odpovídající potřebám zaměstnavatelů

- *Posílit provázanost vzdělávacího systému s potřebami a vizí města a blízkého okolí a motivovat mladé lidi ke studiu technických a přírodovědných oborů, které mají ve městě budoucnost..*

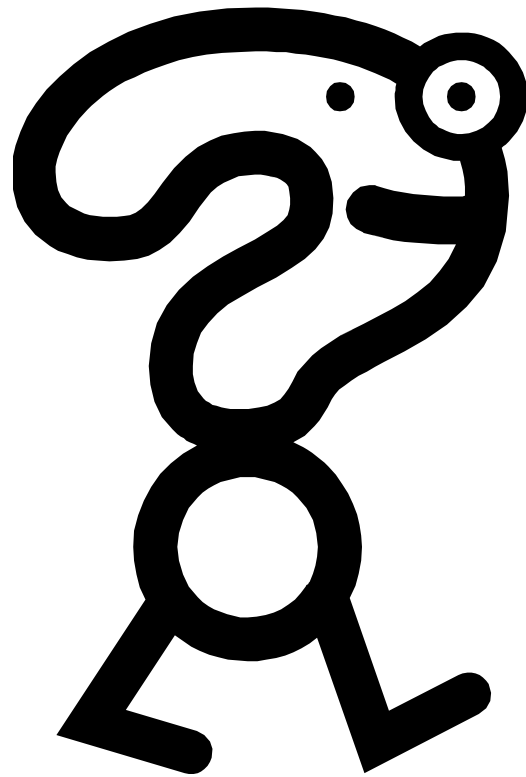
B.2 Vyšší podnikavost ve městě

- *Vytvářet příznivé podmínky pro vznik nových zajímavých firem a podporovat rozvoj a fungování začínajících podnikatelů ve městě.*

B.3 Přívětivé podnikatelské prostředí

- *Vytvářet přívětivé prostředí pro rozvoj stávajících i nových firem prostřednictvím dostatečné nabídky prostor/ploch pro rozvoj, poskytováním kvalitních služeb veřejné správy a vstřícného přístupu.*

Vaše dotazy?





PRÁCE VE SKUPINÁCH

Akční plány

část 2 – Opatření

Krok 5

Opatření

- jsou jádrem akčních plánů
- 2-5 cílů k dosažení každého záměru
- dosažitelné v dohledné době
 - *kompetence (garant realizace)*
 - *měřitelnost dosažení cíle*
 - *vůle k realizaci*
- Kde se najdou finanční prostředky pro realizaci?
- Kde se najdou lidé pro realizaci?

Opatření - účel

- dosáhnout priority/záměru
- iniciovat změny
- mobilizovat zdroje
- dosáhnout konsenzu
- získat podporu plánu
- dát vizi obsah

Opatření - problémy

- vracení se k záměrům (vznik nových záměrů)
- navržené cíle nepřispívají k dosažení záměru
- jedna myšlenka je rozebírána do detailů, nezbyvá energie na další nápady
- konflikt zájmů
- nízká účast = chybí zdroje (hmotné i nehmotné)
- příliš mnoho cílů má být zrealizován příliš malým počtem organizací (např. pouze Město)
- některé cíle nepřinesou žádné změny
- je nepravděpodobné, že bude cíle dosaženo

Příklady

Opatření A.1. 1 Podpora technického a přírodovědného vzdělávání

Zlepšit spolupráci píseckých středních a vyšších odborných škol s firmami za účelem zkvalitnění vzdělávání tak, aby odpovídalo aktuálním potřebám zaměstnavatelů - odborné praxe, stáže, exkurze, zadávání seminárních prací, aj. Zároveň zvyšovat zajímavost technických a přírodovědných oborů s cílem přesvědčit jak žáky základních škol, tak jejich rodiče, že technické a přírodovědné obory jsou perspektivní volbou, která jim zajistí zajímavé pracovní uplatnění v Písku.

Zodpovědnost/koordinátor:	Město Písek - odbor školství a kultury
Spolupráce/partneři:	Základní školy, střední a vyšší odborné školy, zaměstnavatelé z průmyslové zóny a města, Jihočeská hospodářská komora – pobočka Písek, Jihočeská univerzita, Pedagogická fakulta, České Budějovice, Sladovna o. p. s., Městská knihovna Písek
Výstupy:	<ul style="list-style-type: none">- ustavení pracovní skupiny město, ZŠ, SŠ a firmy- vyhodnocení realizovaných aktivit- nabídka společných aktivit mezi školami a firmami- burza středních škol- technická výstava ve Sladovně- návrh technicky zaměřeného vzdělávacího programu pro MŠ a ZŠ
Časování:	listopad 2015 – rok 2020

Příklady

Opatření B.2. 1 Podpora technického a přírodovědného vzdělání v MŠ a ZŠ

Vzdělávací instituce (MŠ a ZŠ v rámci ORP) ve spolupráci s místní střední školou (Gymnázium a SOŠ Přelouč) a významnými zaměstnavateli připraví projekty zaměřené na zvýšení kvality vzdělávání dětí v oblasti technických a přírodovědných oborů.

Zodpovědnost/ koordinátor:	Odbor finanční, oddělení školství – koordinační role
Spolupráce/partneři:	ZŠ a MŠ v ORP Přelouč, zástupci přeloučských firem, Střední škola automobilní Holice, Gymnázium a Střední odborná škola Přelouč, Střední škola potravinářství a služeb Pardubice
Výstupy:	<ul style="list-style-type: none">- projekty MŠ a ZŠ- zavedení technických kroužků v MŠ a ZŠ (I. stupeň)
Finanční zdroje	Rozpočet MŠ a ZŠ, externí financování - národní dotační tituly, fondy EU, soukromé zdroje
Časování	2015 - 2017

Příklady

Opatření C.1. 1 Městský park

Připravit a zrealizovat projekt na obnovu a zatraktivnění Záloženského parku včetně souvisejících ploch/pozemků. Modernizaci zaměřit na aktivní využívání, propojit s volnočasovými aktivitami, které budou sloužit všem věkovým skupinám (např. dětské hřiště, hřiště pro dospělé = “dědské” hřiště, prostory pro piknik atd.).

Hlavní zodpovědnost:	Město Přelouč, vedení města
Realizace:	Odbor správy majetku a infrastruktury - Miroslav Manžel
Spolupráce/partneři:	Komise pro rozvoj města
Výstupy:	<ul style="list-style-type: none">- m² revitalizované plochy městského parku- počet nových hracích prvků- počet nových hřišť, prostorů na piknik aj.
Finanční zdroje	Rozpočet města, externí finanční zdroje - národní, EU fondy
Časování	2016 - 2018

Úkoly - co je to?

Soubor odpovědí na otázky:

- Co bude uděláno ?
- Kdo to udělá (a zaplatí) ?
- Kdy to udělá ?
- Co bude výstupem?

Úkoly - význam

- konkrétní osoby, ne jen instituce
- podrobná kontrola plnění strategického plánu
- určení finančních zdrojů
- zavedení realizace plánu do každodenní rutiny

Úkoly/aktivity - příklad

A.1 Město zpracuje koncepci napojení průmyslové zóny11 Bedřichov na hlavní komunikaci (spojka dálnice D 1 – Jihlava) a zahájí realizaci 1. etapy.

1. Odbor rozvoje města zpracuje resp. nechá zpracovat varianty možného napojení průmyslové zóny. Září 2014
2. Zpracovatel předloží varianty koncepce k oponentuře. Listopad 2014
3. Zpracovatel předloží projektovou dokumentaci k územnímu řízení pro výstavbu dopravní a technické infrastruktury v průmyslové zóně Bedřichov. Květen 2015
4. ORM bude hledat možnosti státní dotace, příp. požádá o dotaci. Červen 2015
5. Odbor rozvoje města zahájí v případě obdržení dotace realizaci první etapy výstavby silnice. Leden 2016

Úkoly/aktivity - příklad

Prioritní oblast Atraktivita města

Globální cíl - Nabízet všem generacím kvalitní veřejné služby, bohaté a rozmanité kulturní aktivity, různorodé příležitosti pro rekreační sport, aktivní způsob života, zlepšovat život v centru města a více město propojit s řekou.

Priorita C. 5 Marketing, propagace a image města

Budovat image města jako zajímavého místa pro život a podnikání, všechny aktivity zaměřené na propagaci a budování image vzájemně koordinovat a zaměřovat na vybrané cílové skupiny.

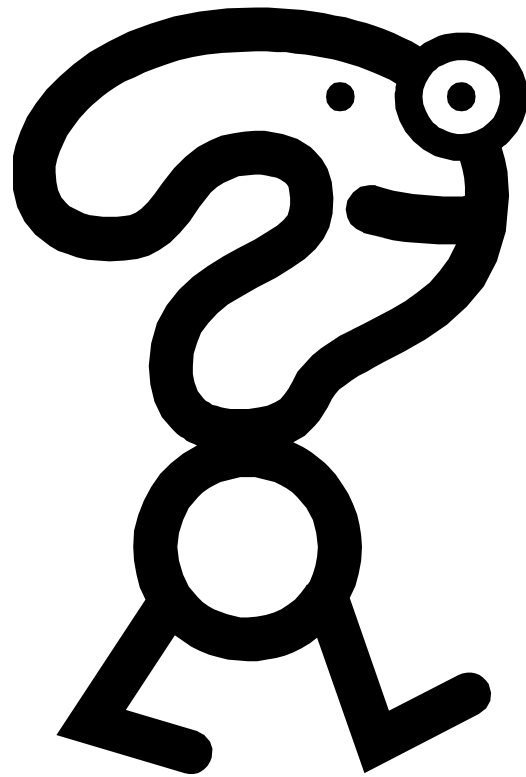
Opatření C. 5.4 Zpravodaj města

Upravit koncept zpravodaje a způsob jeho využití v kontextu ostatních opatření, která jsou zaměřena na změnu webových stránek města, na využití sociálních sítí v oblasti propagace a komunikace s obyvateli města a obecně na celkovou změnu komunikace města jak s veřejností, tak s podnikateli a návštěvníky města.

Přehled úkolů

- 80% úkolů obcím
- role tajemníka MěÚ
- 60 - 100% ke splnění v prvním roce
- možnost změny v průběhu času

Vaše dotazy?





PRÁCE VE SKUPINÁCH

Implementace

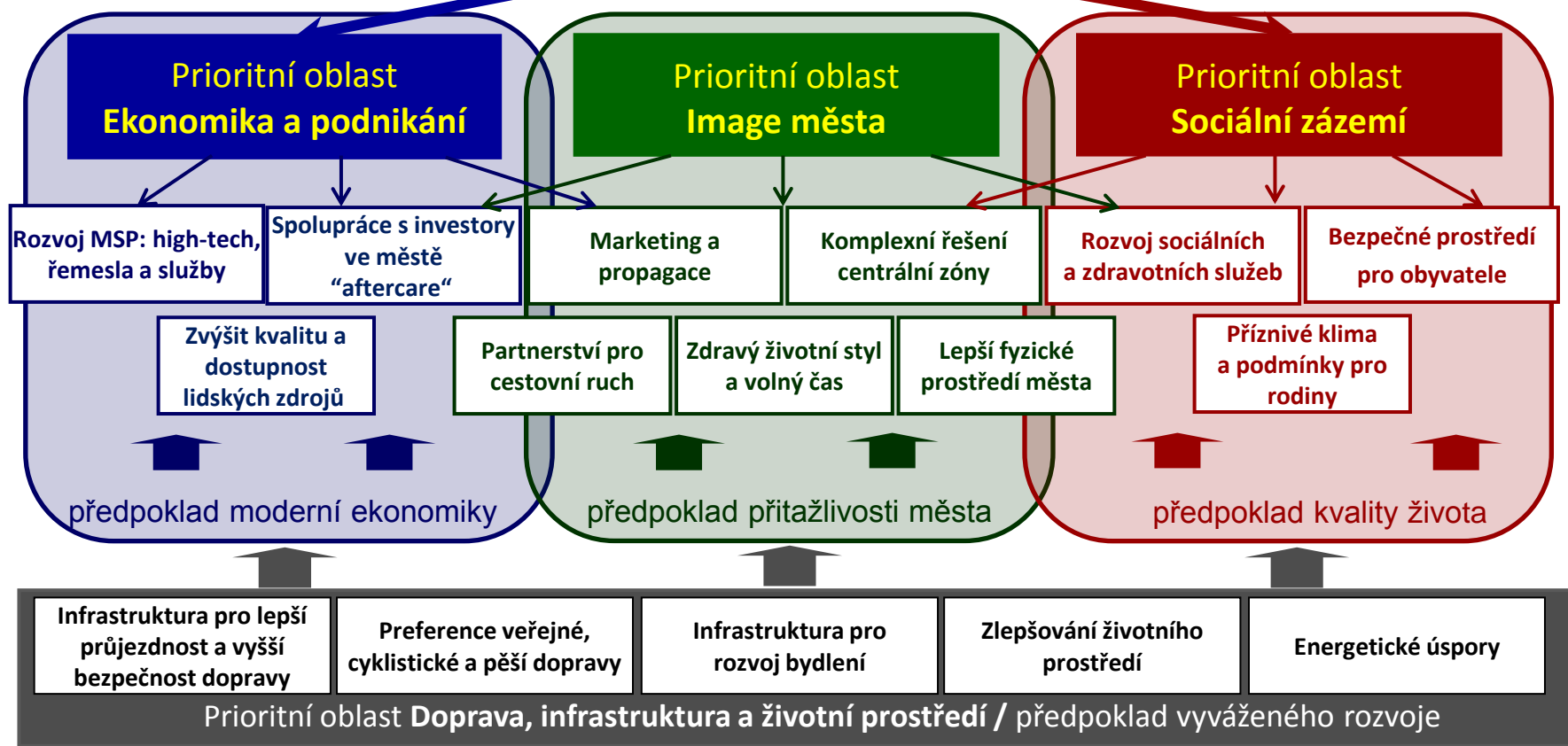
Krok 7

Strategická vize

- Kopřivnice je prosperujícím, přívětivým regionálním centrem, přitažlivým pro občana, investora i návštěvníka
- Svou ekonomickou prosperitu staví na vzdělaných lidech, kvalitním podnikatelském prostředí, silné automobilové tradici, rozvoji dalších oborů podnikání a cestovního ruchu.
- Je zdravým městem s atraktivním centrem, širokým rozsahem kvalitních služeb a bezpečným zázemím pro rostoucí počet obyvatel.

Strategický plán rozvoje města

Vize: Kopřivnice je prosperujícím přívětivým regionálním centrem přitažlivým pro občana, investora i návštěvníka

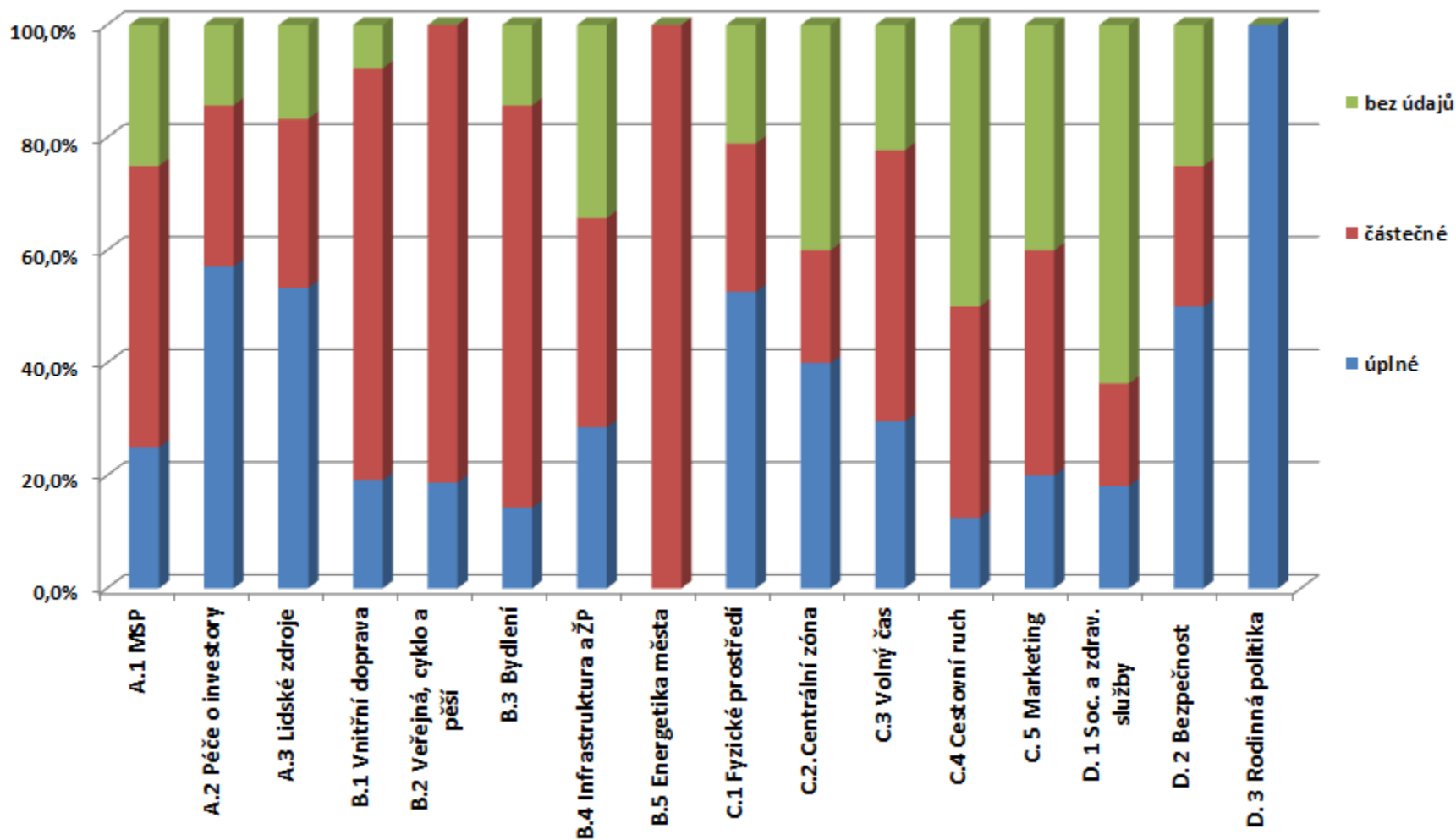


Strategický plán – projektové fiše

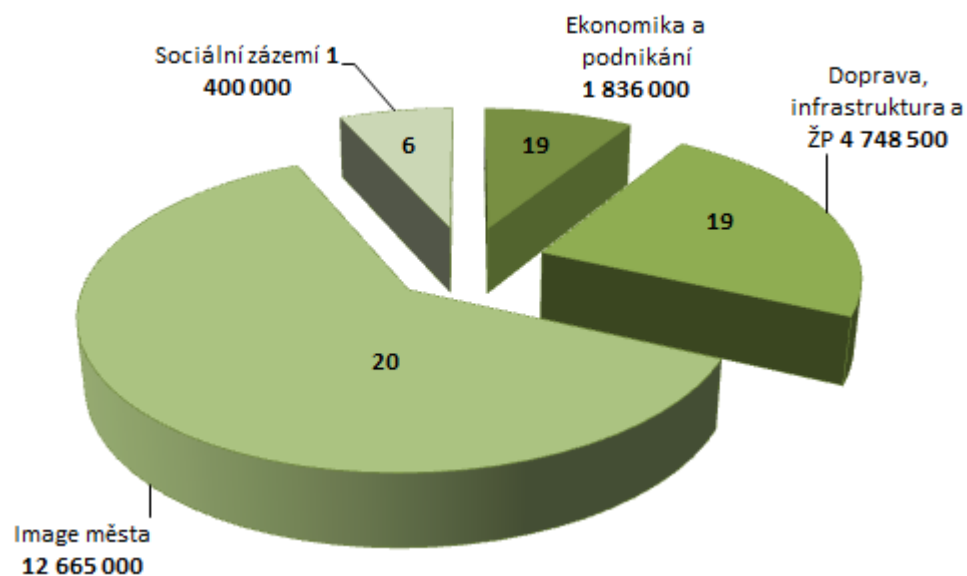


- celkem je naplánováno **49 opatření**
- předběžně navrhnuo **222 projektů**
 - zpracováno 210 projektových fiší

Strategický plán – projektové fiše

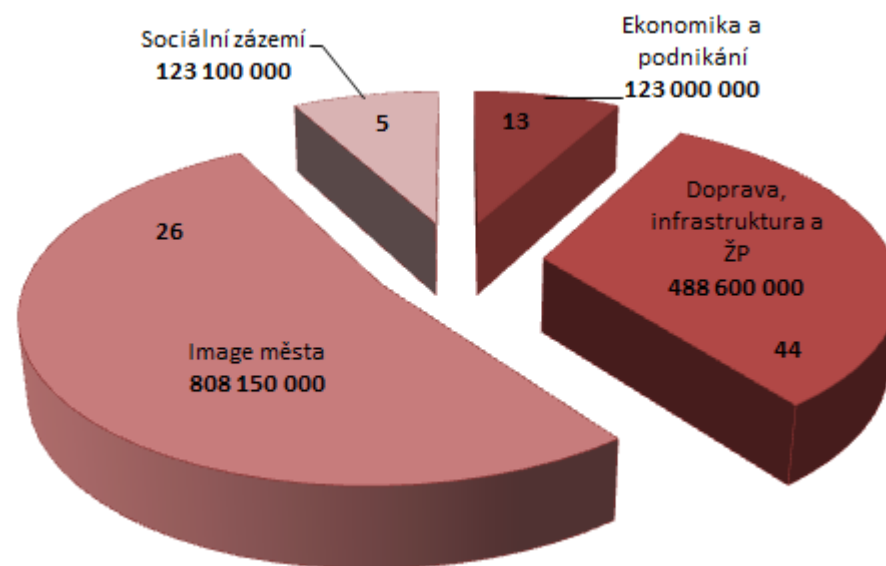


Strategický plán – projektové fiše



investiční projekty

neinvestiční projekty

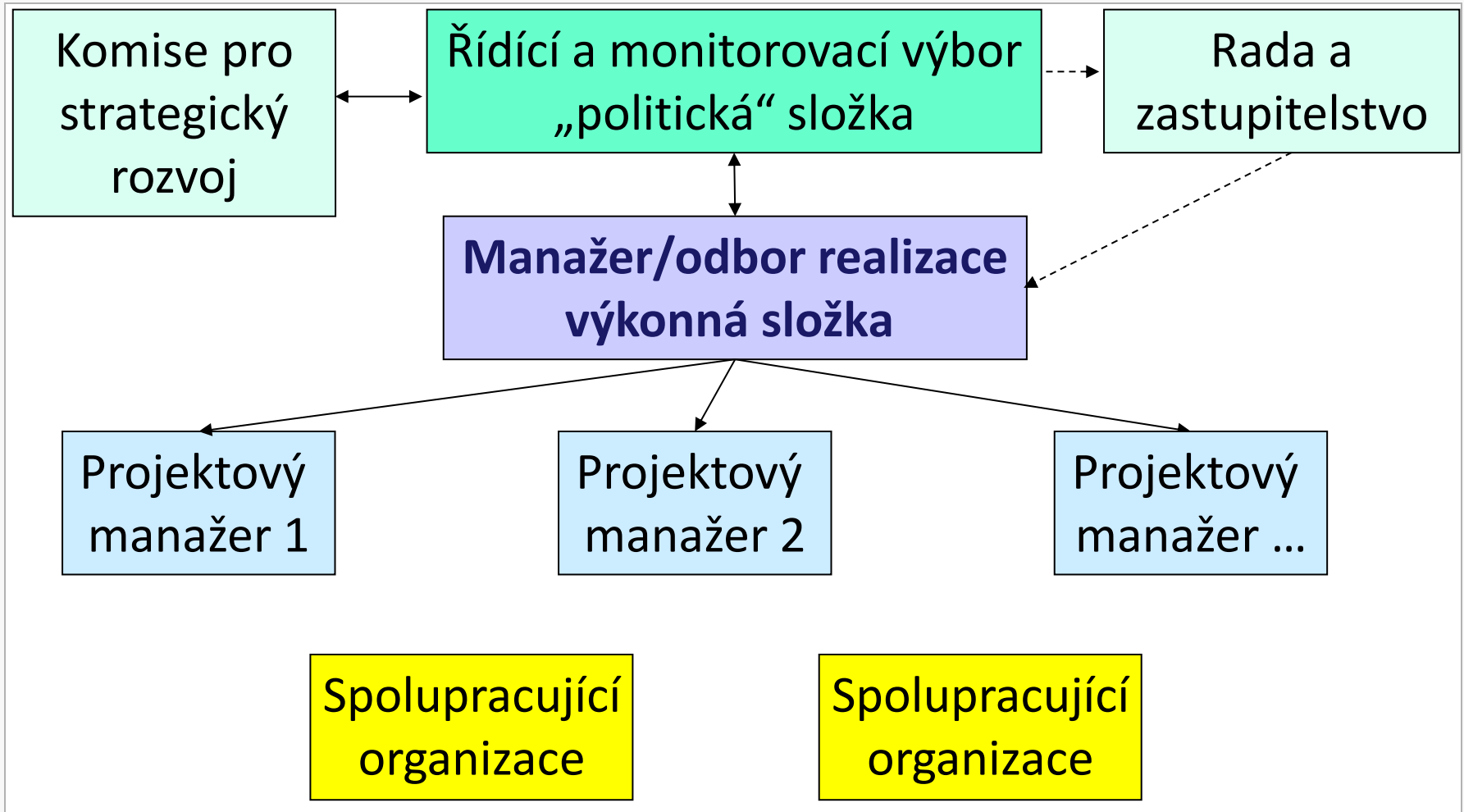




Strategické plánování rozvoje území

Realizace strategického dokumentu

Struktura řízení realizace strategického plánu



Implementační struktura

- **Rada a Zastupitelstvo obce** – *rozhodovací a schvalovací role*
- **Řídící a monitorovací výbor**
 - *dohled nad realizací*
 - *monitorování realizace plánu jako celku*
 - *hodnocení dosažených výsledků*
- **Řídící a monitorovací výbor (ŘMV)** – **obecné role při realizaci**
rozhodování, prosazování, úkolování, lobování směrem k důležitým partnerům a zajištění politické podpory realizace plánu

Implementační struktura SP

- **Manažer/odbor realizace nebo řídicí útvar = administrátor SP:**

- *administrace SP a monitorování průběhu projektů*
- *koordinace projektů a podpora jejich realizace*
- *realizace vybraných projektů*

- **Manažer realizace strategického plánu**

koordinální, informační, motivační role a poskytování podpory (odborné zajištění realizace, informace na webovém portálu, podpora organizací při realizaci, zprávy o realizaci, servis pro ŘMV atd.)

Implementační struktura SP

- **Projektoví manažeři – osoby zodpovědné za realizaci projektů – z různých organizací/nositelů projektů**
- **Partneři – odborné konzultace, financování, apod.**

Implementační struktura

- Řídící složka – Řídící a monitorovací orgán
 - Výkonná složka – zodpovědné osoby, manažer realizace PHSR nebo řídicí útvar = administrátor
 - Financující autorita
 - Partneři – odborné konzultace, financování, apod.
-
- Dodavatelé - výstupy
 - Příjemci - výstupy
 - Uživatelé - výsledky
 - Výkonové a stavové charakteristiky - dopady

Podmínky úspěšné realizace

- Politická **vůle**
- **Partnerství** s místními firmami a organizacemi
- Silné **vedení**
- Dobře **pracující** úřad
- Bere plán **vážně**
- Zahájíte realizaci **neprodleně**

Typy projektů realizujících SP

- **Investiční projekty** – stavba, *důležité*:
 - navazující cíle = zdůvodnění a realistický účel
 - využití stavby – cílová skupina a skutečná potřeba
- **Měkké/neinvestiční projekty**
 - lidské zdroje – trh práce
 - poradenství a služby podnikatelům
 - marketing, propagace
 - podpora spolupráce a networkingu

Typy projektů realizujících SP

- **Iniciativa/kampaň** – např. na změnu postojů, změnu image, lobbying,
- **Legislativní opatření** – městská vyhláška
- **Organizační opatření**
 - nové oddělení/útvary v úřadu
 - nové formy/organizace spolupráce v úřadu i práce navenek vůči veřejnosti

Typy projektů realizujících SP

- **Projekty relativně finančně nenáročné** – zaměřené na lidské zdroje, komunikaci s podnikateli, propagaci města, budování patriotismu, pozitivního image města navenek aj.
- **Projekty plně financované z rozpočtu města** – stavby dopravní, infrastruktury, modernizace objektů města aj. POZOR – na častý nesoulad mezi potřebami města, přáním občanů na jedné straně a reálnými možnostmi zdrojů města na straně druhé
- **Projekty financovatelné s využitím externích zdrojů** – využití operačních programů EU pro období 2014 - 2020

Projektové informace

- Jedinečný **identifikátor** projektu
- **Název**, podnázev
- **Typ** projektu (tvrdý, měkký, iniciativa, program / integrovaný projekt, legislativní / organizační opatření)
- **Nositel** (jediná organizace a osoba)
- **Spolupráce** (partneři projektu)
- **Cíle** (a cílové skupiny) a **popis** projektu
- **Výstupy, aktivity, vstupy** (finanční, materiální, lidské, institucionální a jejich plánovaná spotřeba v čase)
- **Finanční zdroje** – vlastní/ vnější; veřejné/ soukromé; EU / stát / kraj / město / donoři / uživatelé výstupů projektu / fundraising, apod.



Monitorování a hodnocení

Krok 8

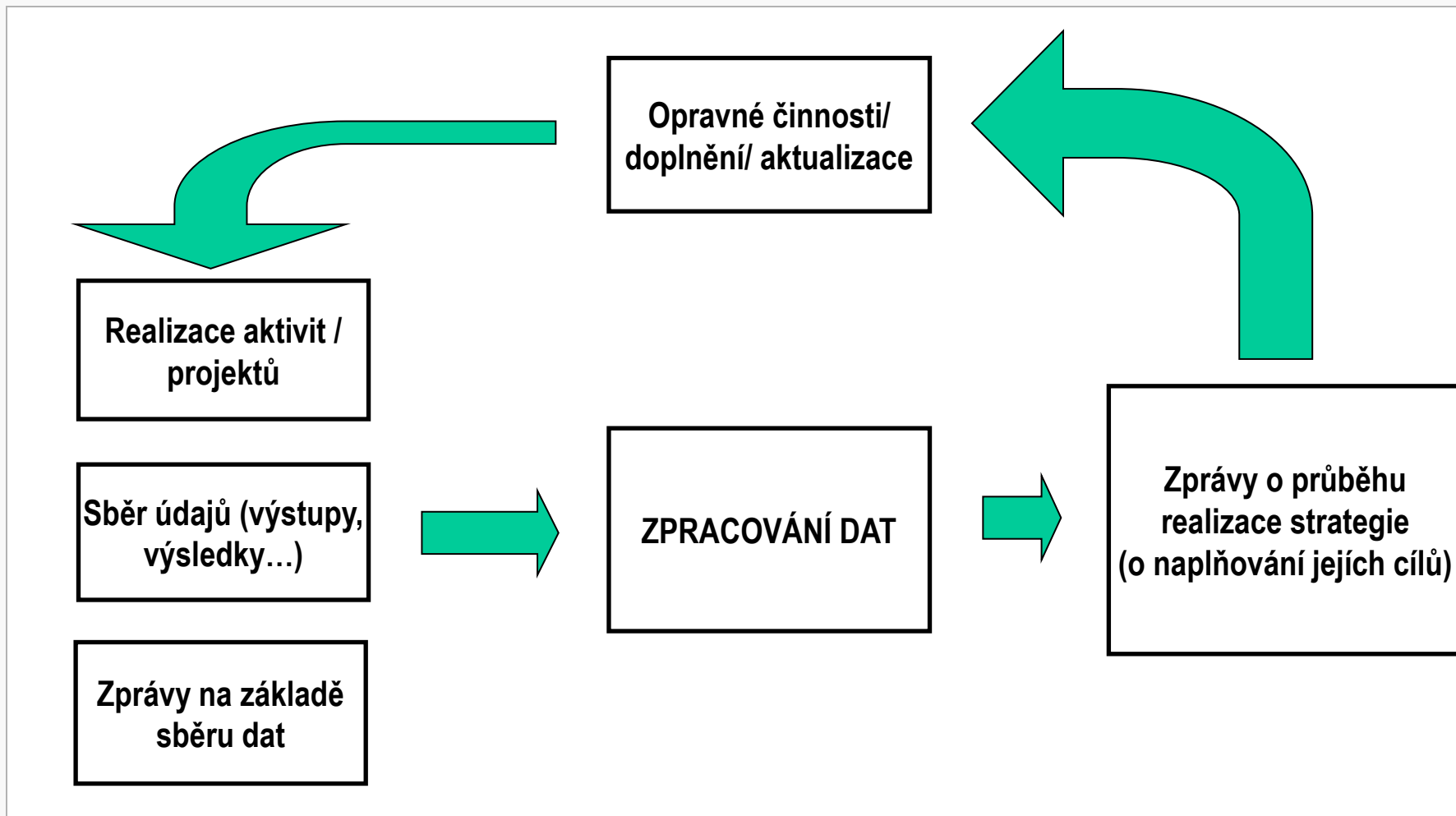
Proč je důležité sledovat realizaci?

- realizace je jediným důvodem tvorby plánu;
- monitorování samo o sobě zajišťuje realizaci;
- opatření přijatá na základě zjištění z monitoringu zvyšují úspěšnost realizace;
- vyhodnocení poskytne zkušenosti pro další plánování a
- a podklady pro aktualizací zásahy do plánu, který je “živým” dokumentem

Jak sledovat realizaci?

- porovnat pokrok realizace každého projektu s naplánovanými termíny
- porovnat spotřebované zdroje ve srovnání s přidělenými zdroji
- sledovat změny u organizací, institucí a dalších aktérů, které by mohly ovlivnit jejich schopnost splnit dohodnuté aktivity
- sledovat změny vnějšího prostředí, které by mohly ovlivnit či ohrozit realizaci plánu
- hodnotit nastavené indikátory výstupů/výsledků jednotlivých projektů

Organizace procesu monitorování



Jak vyhodnocovat realizaci?

- Naplnil projekt / program záměr plánu?
- Jsou naplánované cíle stále aktuální?
- Jaká je návratnost vložených zdrojů?

Typy indikátorů

- a) **indikátory výstupů**... co zůstane na konci realizace projektů, co vyprodukuje projektové vstupy a aktivity. Musí se vždy jednat o hmotné, jasně viditelné, kvantifikovatelné a konkrétní záležitosti. Výstupy je nutné vždy vyjádřit v ukazatelích kvantity, kvality a času. Tyto indikátory musí být sledovány na úrovni opatření i na úrovni aktivit/projektů.
- b) **indikátory výsledků**... tento typ indikátoru představuje konkrétní přínosy realizace projektů. Výsledky by měly mít měřitelný dopad na konkrétní problémy, které opatření/priorita řeší. Tento typ indikátoru doporučujeme sledovat na úrovni priorit
- c) **indikátory dopadu** ... tento typ indikátoru je možné sledovat již na úrovni prioritních oblastí, avšak doporučujeme jejich sledování na úrovni celého strategického dokumentu.

Evaluace MAP

Cílem je vyhodnotit úspěšnost procesů, výsledků a dopadů ročního akčního plánu a stanovení dalších kroků MAP ve vazbě na doporučení a úpravy procesů MAP na doporučení a úpravy procesů MAP

- Vnitřní evaluace - provádí RT dle metodiky ŘO, formativní zhodnocení realizace, výstupem průběžná a závěrečná evaluační zpráva
- Vnější evaluace - provede externí evaluátor vybraný ŘO

Jak aktualizovat strategický plán?

- Řídící komise sleduje a vyhodnocuje realizaci
- Řídící komise připraví aktualizaci plánu
- Každoroční jednání Komise pro přípravu strategického plánu:
 - Vyhodnocení výsledků
 - Revize a aktualizace plánu
- Po 3 až 4 letech je vhodné znovu zahájit proces strategického plánování zkoumáním prostředí