

1. DEFINICE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A STRATEGICKÉHO PLÁNU

Strategické plánování je systematický způsob jak organizovat změny a vytvářet v celé místní společnosti široký konsensus na společné vizi pro lepší, a to nejen ekonomickou budoucnost.

Strategický plán rozvoje obce lze ve stručnosti charakterizovat jako významný koncepční dokument, jehož úkolem je sjednotit pohled na celkový rozvoj dotčeného území, definovat dlouhodobé cíle a priority a návazně dále navrhnout konkrétní projekty vč. jejich způsobu realizace a financování.

Strategický plán jako rozvojový dokument by měly být koncipovány jako dokument střednědobé až dlouhodobé koordinace veřejných a soukromých aktivit ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru.

Úkolem strategického plánu jakožto základního rozvojového dokumentu obce je:

- definovat společné zájmy obce, jejich obyvatel a podnikatelských subjektů
- definovat místní předpoklady realizace těchto společných zájmů
- optimalizovat územně-technické a sociálně-psychologické podmínky pro rozvoj bydlení a podnikání v obci
- koordinovat vynakládání veřejných investic z hlediska územního a funkčního, vzhledem k záměrům a potřebám rozvoje privátního sektoru
- koordinovat účelnou alokaci běžných veřejných výdajů v zájmu vytváření stabilních podmínek pro bydlení a podnikání
- definovat dlouhodobé záměry hospodářské a sociální politiky obce
- posilovat vědomí sounáležitosti k obci a regionu a odpovědnost za jeho rozvoj u místních obyvatel a podnikatelů

Strategický plán rozvoje obce Šestajovice by měl sloužit především jako podklad pro:

- střednědobé až dlouhodobé plánování rozvoje obce
- zapojování občanů a podnikatelů do rozvojových aktivit obce
- sestavování obecních rozpočtů
- práci na tvorbě nového územního plánu obce resp. změn územního plánu
- posuzování regionálních a nadregionálních plánů a programů z pohledu obce
- aktivní marketing obce
- zodpovědný vstup obce do podnikání
- vstup obce do různých sdružení a svazků

2. METODIKA TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU

Vzhledem k tomu, že neexistuje jediná všeobecně přijímaná metodika strategického plánování obcí, vystihují analytické a rozhodovací kroky popsané v této metodice hlavní proudy současného myšlení a zkušenosti s touto problematikou. Dle této metodiky budou práce na tvorbě strategického plánu obce Šestajovice považovány za systémovou práci, sestávající z odborné, koordinační a konzultační činnosti. Jde o vytvoření rozvojového dokumentu metodou analýz, průzkumu a strukturovaných diskusí, ze kterých budou formulovány závěry pro jednotlivé postupné kroky. Úkolem pracovní skupiny je posuzovat a projednávat jednotlivé postupové kroky formou komunitního plánování a veřejné diskuse a stanovovat závěry na základě konsenzu. Uvedený postup je v různých obměnách dlouhodobě zaveden pro programování regionálního rozvoje v zemích EU od roku 1998 v ČR a doporučován MMR ČR.

2.1. ROZDĚLENÍ NA ČÁSTI A KROKY ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU OBCE

- Krok 1. Organizačně-technická příprava
- Krok 2. Analýza obce – profil obce, průzkum přístupu podniků a průzkum veřejnosti
- Krok 3. SWOT analýza (souhrn hlavních analytických poznatků)
- Krok 4. Identifikace problémových oblastí tzv. kritických, navržení rozvojové vize
- Krok 4. Stanovení záměrů, cílů, strategií – akční plány
- Krok 5. Detailní dotační politika
- Krok 6. Veřejné projednání
- Krok 7. Sestavení strategického plánu
- Krok 8. Realizace strategického plánu
- Krok 9. Monitorování a aktualizace plánu

2.2. ZÁKLADNÍ PODSTATA JEDNOTLIVÝCH POSTUPOVÝCH KROKŮ

Krok 1. Organizačně-technická příprava

Vytvořit kompetentní odbornou pracovní skupinu (skupiny), která bude koordinovaná zpracovatelem strategického plánu a reprezentována osobami z oblastí soukromého sektoru, institucí a veřejné zprávy. Účelem strategického plánování je dosáhnout „konsensu v komunitě“, proto je rozhodující, aby ti, kteří proces řídí, byli důvěryhodní, s dlouhodobým zájmem o ekonomickou budoucnost obce. Výsledkem by mělo být neformální účelové sdružení, Pracovní skupina pro strategické plánování, pro přípravu obecně akceptovatelného Strategického plánu, které bude později při jeho realizaci jádrem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru při jeho plnění.

Krok 2. Analýza obce – profil obce, průzkum přístupu podniků a průzkum veřejnosti

a) Profil obce

Profil obce shromažďuje data, která slouží Pracovní skupině jako souhrnné, objektivní informace o stavu a struktuře místní ekonomiky a o konkurenčním postavení obce v rámci regionální a národní ekonomiky. Uceluje objektivní informace o místní správě, ekonomickém, sociálním a životním prostředí a o jiných důležitých aspektech, které ovlivňují rozvoj obce (ochota občanů ke spolupráci, společné zájmy občanů, zájmové skupiny, historické vztahy, apod.). Výsledkem bude vyhodnocení současného stavu , popis území a vztahů v něm, jako východiska pro další postup.

b) Průzkum podnikatelského prostředí je nejlepším způsobem jak zjistit, co si podnikatelská veřejnost o obci myslí a jaké má potřeby.

c) Průzkum veřejnosti .platí totéž viz bod b)

Krok 3. SWOT analýza

SWOT analýza je metoda analýzy, díky které je možno hodnotit silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky obce, její příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats)

Vnější analýzy - vnější pohled na obec a klíčové vlivy – definování a rozbor těchto vlivů (určení hrozeb a příležitostí)

Vnitřní analýzy - vnitřní pohled na obec – definice kritických oblastí, zdrojů, možností, (určení silných a slabých stránek)

- napravit slabé stránky
- stavět na stránkách silných
- být připraven využít příležitosti

vytvářet podmínky ke snížení negativního vlivu hrozeb

Krok 4. Identifikace problémových oblastí tzv. kritických, navržení rozvojové vize

Po sběru informací a jejich následném analyzování v průběhu druhého kroku Pracovní skupina určí kritické oblasti rozvoje obce, které se stanou podstatnými body dalšího zaměření procesu strategického plánování.

V této části procesu bývá zpracovávána tzv. strategická vize. Je to text založený na konsensu členů Komise, je mottem celého procesu. Akční plány by měly přispívat k naplnění této vize. Obecně odpovídá na otázku „Kam směřujeme?“ a „Jak se tam dostaneme?“

Navržení generální orientace obce dle aktuálních podmínek, stanovení požadované pozice a funkce obce v regionálním měřítku v budoucnosti.

Krok 5. Stanovení záměrů, cílů, opatření

Dokončení prvního až čtvrtého kroku znamená konec první poloviny procesu strategického plánování. Shromáždění a analýza informací a identifikace problémových oblastí připravily podmínky pro zahájení práce na hlavní části návrhové části strategického dokumentu. Návrhová část strategického dokumentu je rozdělena na několik úrovní (stupňů), které se navzájem obsahově liší mírou konkrétnosti (obecnosti). Pro účely strategického dokumentu obce Šestajovice byly stanoveny 4 základní úrovně, které tvoří „skelet“ návrhové části.

Vize popisuje stav, jehož by mělo být v budoucnu dosaženo a v tomto smyslu představuje zastřešující rámec celé návrhové části.

Kritické oblasti představují strukturovanou formulaci hlavních tématických sektorů, v rámci kterých je nutné danou problematiku řešit. Vymezení Kritických oblastí slouží k logickému uspořádání Strategického plánu.

Hlavní záměry v rámci každé kritické oblasti jsou dále rozvedené ve strategických cílech. Stanovené strategické cíle jsou dekomponovány do jednotlivých opatření. Strategické cíle jsou odvozeny od vize města a představují strategie nebo cesty, jak dané vize dosáhnout.

Opatření na nejnižší úrovni návrhové části jsou obecně formulované záměry, které se naplňují podporou konkrétnějších aktivit. **Konkrétní projektové náměty, akční plány, nejsou součástí tohoto strategického dokumentu a budou případně zpracovány v navazujícím strategickém plánu.**

Dále jsou pospány kroky, které jsou řešeny v rámci navazujícího strategického dokumentu

Krok 6. Detailní dotační politika

Významnou součástí je také detailně vypracovaná dotační politika, která prověří možnosti a časovou osu čerpání dotačních peněz pro jednotlivá opatření, jasně specifikuje zdroje finančních podpor a popíše náročnost vypracovávání jednotlivých žádostí. Měla by pro každé konkrétní opatření stanovit podíl obce na jejím financování, maximální výši možných získaných finančních podpor a dokumenty či kroky potřebné k podání žádostí.

Krok 7. Veřejné projednání

Pracovní skupina zveřejní výstupy své práce (závěry stanovené na základě konsensu) a dohodnou finální podobu obecně akceptovatelného Strategického plánu. Je důležité již v úvodu realizační fáze veřejnosti zdůraznit, že se jedná o živý dokument, který bude průběžně aktualizován a bude reagovat na reálnou situaci a vztahy.

Krok 8. Sestavení strategického plánu, vytvoření harmonogramu

Obecně bude strategický plán složen z následujících prvků:

- chronologie procesu strategického plánování
- akční plány k jednotlivým opatřením
- určení priorit
- plán řízení realizace (zavádění)
- podkladové informace (materiály)

Při tvorbě strategického plánu se bude Pracovní skupina zabývat omezeními použitelných zdrojů. V průběhu předešlého kroku je projednáno velké množství cílů (projektů), včetně nákladů na jejich zavádění. Pracovní skupina nyní seřadí společné cíle akčních plánů do pořadí priorit dle kritérií, která zvýší pravděpodobnost úspěšné realizace. Při řazení cílů podle priority vezme Pracovní skupina v úvahu dostupné zdroje jako například částky z rozpočtu obce, dotace, půjčky. Čistopis Strategického plánu je na závěr předložen ke schválení v politickém orgánu obce – zastupitelstvu obce.

Krok 9. Realizace strategického plánu

Realizační fáze je nejvíce rozhodující. Jestliže byl proces strategického plánování efektivní, bude zde široká shoda v tom, které jsou kritické oblasti, jak bude vnější prostředí v budoucnu působit na obce a jaké jsou silné a slabé stránky obce. Klíčem k realizaci je organizace. Organizování toho, kdo a co by měl udělat. Toto bude vyžadovat angažovanost všech subjektů.

Krok 10. Monitorování a aktualizace plánu

Úspěšný proces strategického plánování připouští potřebu průběžného vyhodnocování toho, co má být dosaženo, a porovnávání skutečně dosažených výsledků se strategickým plánem. První potřebou monitoringu je vytvoření komise, která na sebe vezme tuto odpovědnost. Osobnosti z Pracovní skupiny pro strategický rozvoj by se měly podílet na činnosti Komise pro řízení realizace. Měli by zde být zastoupení jak veřejní činitelé, tak reprezentanti soukromé sféry.

Monitorování je nezbytné, jelikož zjišťuje provedení akcí. Komise pro řízení realizace by se měla scházet minimálně jednou za půl roku. Jestliže jsou vybrané kritické oblasti opravdu důležité a odrážejí základní priority, měl by strategický plán fungovat tři až pět let.

3. ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ METODIKY

- I. Příprava a organizační zajištění
- II. Situační analýza
- III. Návrhová část – Tvorba strategie

3.1. PŘÍPRAVA A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Organizační detaily jsou často nejobtížnější částí procesu strategického plánování a jsou kriticky důležité. Aby se maximálně zvýšily šance na efektivní dosahování konsensu, musí se procesu zúčastnit reprezentanti různých zájmových skupin a organizace obcí, a to jak veřejných, tak soukromých.

Proces strategického plánování vyžaduje kvalitní řízení (moderování, koordinace, rozhodování), jinak hrozí, že se rozplyne v nejednotnosti a přinese zklamání. Proces strategického plánování musí řídit lidé, kteří se na něm podílejí. Při zahájení procesu strategického plánování je proto důležité vytvořit účelnou organizační strukturu. Dobře vytvořená organizační struktura je nástrojem pro efektivní zapojení všech účastníků. Podstata strategického plánování podporuje různost a odlišnost, klade důraz na zapojení různých partnerů, vedení dialogu a na nalezení konsensu.

Aby se výsledný strategický plán stal závazným dokumentem rozvoje obce, je potřeba od počátku procesu jeho tvorby získat politickou podporu. Proto za řízení procesu by měla být zodpovědná pečlivě zvolená skupina vedoucích představitelů obce, která pro potřeby této metodiky bude nazývána **Řídící skupina**. Řídící skupina by měla být složená z vedoucích představitelů samosprávy Šestajovic.

Jako doplňující poradní orgán je proto vhodné k jednotlivým kritickým (prioritním) oblastem zakládat tzv. **Akční skupiny**. Ty by měly být složeny jak z jednotlivých zastupitelů, zástupců dotčených zájmových skupin působících v obci, tak aktivních lidí, kteří mají zájem se na tvorbě strategie podílet. To, zda byly tyto skupiny složeny optimálně a zda byly správně organizovány, rozhodne, zda bude strategický plán věrohodný a zda bude představovat žádoucí konsensus celé místní společnosti. Vedoucí představitel obce by měl určit ty, kteří budou cíleně požádáni, aby působili v Řídící skupině a v akčních skupinách a vyzvat je, aby se stali jejími členy. Účelem strategického plánování je dosáhnout konsensu a společných vizí.

Vzhledem k velikosti obce Šestajovice a k nízkému počtu zastupitelů působících v samosprávě obce, bylo nejvhodnějším řešením, vytvoření pouze jedné „Pracovní skupiny“, která by přebírala kompetence a odpovědnost skupiny Řídící a skupin Akčních, jak bylo popsáno výše.

3.2. ANALÝZA PROSTŘEDÍ – PROFIL OBCE

Situační analýza vedoucí k vytvoření Profilu obce je podkladem a hlavním faktografickým materiálem pro všechny další kroky procesu zpracování Strategického dokumentu obce Šestajovice. Fakta a poznatky takto získané při zpracování „Profilu obce“ jsou určující při vypracování SWOT analýzy a při definování vize rozvoje obce, globálních cílů rozvoje a potažmo pak prioritních oblastí. Slouží jako sjednocující a referenční resp. argumentační materiál pro diskusi nad dalšími kroky strategie – definice strategických cílů a opatření. „Profil obce“ je také podkladem pro odhad očekávatelných výsledků navrhovaných rozvojových opatření a pro jejich zpětné hodnocení.

„Profil obce“ je tedy velice důležitým vstupem a nezastupitelnou součástí zpracování strategie a může do značné míry ovlivňovat i zaměření a formu výsledných návrhů řešení. „Profil obce“ tvoří základní analýzu získaných dat pro všechny zúčastněné a východisko k další činnosti.

3.2.1. OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ SITUAČNÍ ANALÝZY

V rámci situační analýzy dochází ke zkoumání prostředí z různých hledisek. Cílem zkoumání prostředí je dozvědět se reálná data a pokud možno objektivní informace. Informace shromážděné v průběhu zkoumání prostředí jsou základem pro zpracování analýzy SWOT, pro identifikaci kritických bodů i pro argumentaci a diskusi při navrhování řešení/aktivit a způsobů realizace strategických cílů. Posuzování obce by mělo být založeno na globálním sociálně ekonomickém přístupu k území se zaměřením na jeho předcházející vývoj a současnou situaci. Tím je vymezeno základní obsahové zaměření situační analýzy. Situační analýza obce bude prováděna jak z hlediska kvantitativního, tak z hlediska kvalitativního. Kvantitativní analýzu lze omezit na současnou úroveň klíčových ekonomických a demografických ukazatelů a trendů.

Obec bude analyzována z těchto základních aspektů:

- § Obyvatelstvo (nejen data, ale také vztahy)
- § Ekonomické činnosti
- § Infrastruktura
- § Životní prostředí
- § Činitelé

Posouzení obyvatelstva by mělo být provedeno s cílem objasnit, co region a jeho obyvatelstvo představují. Půjde tedy o:

- § Demografickou analýzu
- § Sociální diferenciaci obyvatelstva, životní úroveň
- § Zaměstnanost, strukturu zaměstnanosti, vývoj situace na trhu práce
- § Životní styl (umění, kultura, volný čas, sport, zvyky a tradice, apod.)
- § Osídlení z hlediska zón bydlení
- § Ochota ke spolupráci, vzájemné vztahy, zájmové skupiny, atd.

U ekonomických činností by měly být zkoumány:

- § Zemědělské činnosti, lesnictví a vodní hospodářství
- § Obchodní a jiné činnosti výrobní povahy
- § Výrobní služby
- § Nevýrobní služby, zejména služby cestovního ruchu, vzdělávací, kulturní a zdravotnické činnosti, činnosti související s volným časem, rekreací a sportem, peněžnické činnosti apod.

U infrastruktury by analýza měla být zaměřena na tyto základní faktory:

- § Dopravní infrastrukturu
- § Obslužnost území technickou infrastrukturou
- § Surovinové a energetické zdroje
- § Bydlení, veřejné služby, urbanistická organizace
- § Disponibilní plochy, budovy a stavby vhodné pro nové podnikatelské aktivity
- § Omezení (např. poloha)

U životního prostředí by měla být analýza zaměřena na:

- § Čistota v obci
- § Ovězení, vodu, půdu (vč. těžby nerostných surovin, poddolovaných území,
- § radiace)
- § Odpady
- § Péči o krajinu (chráněná, devastovaná a nepřístupná území, ÚSES)
- § Největší znečišťovatele

U činitelů je třeba identifikovat všechny subjekty, které pozitivně zasahují resp. by mohly zasahovat do vývoje obce (státní správa, regionální správa, sdružení, podniky, družstva, charitativní, humanitní a kulturní instituce, apod.) Shromážděné informace a analýza dat se stanou součástí Profilu obce. Profil by měl posloužit členům Pracovní skupiny jako reference při diskusi a rozhodování o kritických problémech, před kterými obce stojí.

Profil obce slouží zároveň jako východisko pro stanovení jednotlivých prvků analýzy SWOT. Nalezení charakteristických rysů místní ekonomiky, místních zvláštností a zhodnocení vývojových trendů na pozadí obecných trendů vývoje na národní úrovni je nezbytným základem pro objektivní stanovení všech složek analýzy SWOT a pro výběr těch opravdu důležitých.

Profil je důležitý proto, že každý člen Pracovní skupiny a také místní obyvatel nebo zaměstnavatel participující na vytváření strategického plánu, bude mít přirozeně své vlastní postoje a dojmy týkající se socioekonomických podmínek (ne vždy zcela objektivní a podložené fakty). K dosažení shody nad řadou problémů, které je třeba v procesu strategického plánování určit, je však nezbytné sladit individuální pohledy členů skupin, a to prostřednictvím sdíleného hodnocení základních informací týkajících se demografických a ekonomických trendů, infrastruktury, životního prostředí a dalších relevantních faktorů.

3.2.2. STRUKTURA PROFILU OBCE ŠESTAJOVICE

1. IDENTIFIKACE ŘEŠENÉHO ÚZEMÍ

2. POLOHA OBCE - ŠIRŠÍ VZTAHY

3. HISTORIE ŠESTAJOVIC

4. BYDLENÍ A OSÍDLENÍ

4.1. DEMOGRAFICKÁ SITUACE

4.2. DEMOGRAFICKÁ STRUKTURA A SOUČASNÝ POPULAČNÍ VÝVOJ

4.2.1. PŘIROZENÝ POHYB A MIGRACE OBYVATELSTVA

4.2.2. STRUKTURA OBYVATELSTVA

4.3. DOMÁCNOSTI A BYDLENÍ

5. INFRASTRUKTURA A TECHNICKÁ VYBAVENOST

5.1. DOPRAVNÍ INFRASTRUKTURA

5.1.1. SILNIČNÍ SÍŤ

5.1.2. DOPRAVA V KLIDU

5.1.3. INDIVIDUÁLNÍ AUTOMOBILOVÁ DOPRAVA (IAD)

5.1.4. ŽELEZNIČNÍ SÍŤ

5.1.5. CYKLISTICKÁ DOPRAVA

5.2. TECHNICKÁ INFRASTRUKTURA

5.2.1. VODOVODNÍ SÍŤ

5.2.2. KANALIZACE

5.2.3. ZÁSODOVÁNÍ ELEKTRICKOU ENERGIÍ

5.2.4. SLABOPROUD, TELEKOMUNIKACE

5.2.5. PLYNOFIKACE

5.2.6. VYTÁPĚNÍ

6. EKONOMICKÁ SITUACE OBCE

6.1. HOSPODAŘENÍ OBCE

001

- 6.1.1. PŘÍJMOVÁ STRÁNKA ROZPOČTU
- 6.1.2. ROZPOČET PRO ROK 2007
- 6.1.3. ROZPOČET PRO ROK 2006
- 6.2. EKONOMICKÁ STRUKTURA
- 6.3. PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ
- 6.4. TRH PRÁCE
- 7. OBČANSKÁ VYBAVENOST
 - 7.1. ŠKOLSTVÍ
 - 7.2. ZDRAVOTNICTVÍ
 - 7.3. KULTURA
 - 7.4. SPORT A TĚLOVÝCHOVA
 - 7.5. SOCIÁLNÍ PÉČE
- 8. ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ
 - 8.1. ODPADOVÁ POLITIKA
 - 8.2. MĚSTSKÁ ZELEŇ
- 9. REKREACE
 - 9.1. KAŽDODENNÍ REKREACE
 - 9.2. KRÁTKODOBÁ A DLOUHODOBÁ REKREACE
 - 9.2.1. KRÁTKODOBÁ REKREACE
 - 9.2.2. DLOUHODOBÁ , TZV. POBYTOVÁ REKREACE

3.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza v této fázi procesu strategického plánování se bude detailně zabývat řešenými oblastmi v rámci profilu obce. Smyslem SWOT analýzy je vytvořit si základní myšlenkovou platformu pro formulaci strategických cílů.

SWOT analýza (Strong point, Weak point, Opportunities, Threats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumané oblasti a její možných příležitostí a ohrožení. Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.

Využití SWOT analýzy

- § Pro identifikaci kritických oblastí, resp. zpřesnění na počátku procesu definovaných rámcových oblastí.
- § Jako základ pro zaměření celé rozvojové strategie obce.
- § Jako základ pro formulaci strategických cílů a následně opatření a rozvojových aktivit.

3.4. NÁVRHOVÁ ČÁST – TVORBA STRATEGIE

V rámci návrhové části tvorby strategického plánu bude postupováno formou na sebe navazujících kroků. Tvorba návrhové části představuje postupnou realizaci následující aktivit:

- § **Stanovení vize a globálních cílů**
- § **Výběr kritických oblastí**
- § **Stanovení strategických cílů**
- § **Návrh opatření a rozvojových aktivit**

Charakteristické pro tvorbu strategie je postup od nejšířších úrovní vnímání obce až po definování konkrétních úkolů a postupů, které by měli vést k uskutečnění představ stanovených v předešlých krocích.

3.4.1. VIZE OBCE A GLOBÁLNÍ CÍLE

Dobře formulovaná rozvojová vize obce a k ní adekvátně stanovené globální rozvojové cíle mohou velmi významně ovlivnit další postup prací na Strategii a do značné míry ovlivnit i její celkový výsledek.

Rozvojová vize obce by měla být uceleným pohledem na obec. V sevřené formě by měla charakterizovat výchozí situaci regionu a kam se chceme v horizontu Strategie dostat (co jsme a čím chceme být).

Vize obce by měla obsahovat filozofii a principy, na kterých bude Strategie založena. Přínosné také je, podaří-li se již nyní alespoň rámcově vymezit oblasti života obce, na které musí být soustředěna hlavní pozornost. Právě k tomu by měli sloužit tzv. globální (rámcové) cíle. Globální cíle se vztahují a navazují na vytvořenou vizi a vymezují základní cesty a výsledky rozvojového procesu.

3.4.2. VÝBĚR KRITICKÝCH OBLASTÍ

Výběr kritických oblastí a na ně navazující formulaci strategických cílů je třeba považovat za rozhodující fázi prací, rozhodující o kvalitě a upotřebitelnosti vypracovaného Strategického dokumentu obce.

Proto je na místě provedení stručné rekapitulace dosud provedených prací:

- § Byla zpracována situační analýza.
- § Byla formulována rámcová rozvojová vize obce (čím by obce chtěla v budoucnu být) a stanoveny tomu odpovídající globální cíle.

Dále je potřeba identifikovat prioritní (kritické) oblasti na něž bude další proces tvorby strategie rozvoje obce zaměřen. Východiskem pro výběr kritických oblastí je navržená rozvojová vize a zejména na ni navazující globální cíle. Dobře formulované globální cíle by měly do značné míry předurčit kritické oblasti, na které by se strategie měla zaměřit. Každopádně se jedná o důležité rozhodnutí, které vyžaduje rozsáhlou, věcně argumentovanou diskusi v Pracovní skupině.

Zásadní názorové rozdíly musí být sblížovány v průběhu diskuse a u každého vyvstalého problému musí být hledán konsensus. Mělo by se podařit určit jen nevelký počet strategických oblastí rozvoje, protože čím užší je zaměření, tím snazší, realističtější a efektivnější bude realizace Strategie.

Je tedy nutno určit takové kritické oblasti, v nichž je obec schopna dosáhnout prostřednictvím dostupných lidských a finančních zdrojů zlepšení. Typickými kritickými (prioritními) oblastmi, které mohou být zpravidla identifikovány a řešeny v obcích a městech jako hlavní (prioritní) články jejich strategií, jsou:

- § Hospodářství obce
- § Zaměstnanost a trh práce
- § Podnikatelské prostředí (malé a střední podnikání)
- § Doprava a infrastruktury vč. podnikatelské
- § Regionální marketing a podpora investování do regionu
- § Životní prostředí
- § Sociální rozvoj, vzdělanost, kultura
- § Turistika a cestovní ruch
- § Image obce
- § Vnější vztahy (mezuregionální spolupráce, mezinárodní spolupráce)

3.4.3. STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Strategický cíl představuje směrný ukazatel pro rozvoj obce a informaci o stavu, kterého by mělo být dosaženo realizací navržených rozvojových aktivit. Strategické cíle se odvozují od vize obce o její budoucím vývoji, globálních cílů a výsledků SWOT analýzy. Stanovení strategických cílů navazuje na výběr kritických oblastí, zaměřuje se na tyto kritické oblasti a tvoří základní rámec pro přijímání rozhodnutí o opatřeních a rozvojových aktivitách. Základem strategických cílů musí být něco víc než jen zbožná přání. Musí být formulovány se smyslem pro realitu. Stanovení cílů musí být jasné a stručné, musí udělovat směr a formulovat očekávaný výsledek.

Tvora cílů neprobíhá jako plánování cílů jednotlivými činiteli v regionu, ale musí být chápána jako proces výměny názorů. Diskuse a výměna názorů o cílech by měla napřed proběhnout v akčních skupinách podle jednotlivých kritických oblastí, následně pak v Řídící skupině, kde musí dojít k jejich sladění, provázání, ale zejména k dosažení všeobecného konsensu. Dosažení konsensu je základním kritériem úspěšnosti této fáze řešení.

Vazba mezi cíly a SWOT analýzou

Již na této úrovni, tj. formulaci cílů, by měla být rámcově prověřena vazba mezi cíly a SWOT analýzou:

- § Cíle by měly využívat identifikované silné stránky mě obce.
- § Cíle by měly eliminovat identifikované slabé stránky obce.
- § Cíle by měly využívat identifikované příležitosti rozvoje obce.
- § Cíle by měly reagovat na identifikovaná ohrožení rozvoje obce.

3.4.4. NAVRHOVÁNÍ OPATŘENÍ A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

Tato fáze představuje vyvrcholení procesu sestavení rozvojové strategie obce. Jde o naplnění formulovaných strategických cílů, tj. nalezení jakými budou formulované cíle dosaženy. Opatření můžeme vnímat jako specifickou cestu (program, projekt), jejíž prostřednictvím je dosahováno strategických cílů. Měly by identifikovat klíčové výsledky, kterých se má dosáhnout. Ke každému strategickému cíli bude existovat zpravidla více než jedno opatření. Časový horizont jejich trvání může být různý, ale vždy v rámci časového úseku, pro který se strategie rozvoje obce připravuje.

Opatření musí být realistické a dosažitelné. Lidské, finanční a institucionální zdroje potřebné k dosažení, musí být k dispozici, nebo alespoň identifikovatelné. Některé zdroje lze nalézt v rámci obce nebo regionu. Jiné lze získat od institucí na národní úrovni nebo soukromého sektoru, případně na úrovni EU (strukturální fondy), nebo pravděpodobněji kombinací všech výše uvedených.

U každého opatření by měly být zvažovány tyto faktory:

- § Náklady, Instituce odpovědné za realizaci
- § Personální potřeby
- § Časový rámeček
- § Dopady
- § Rozvojové aktivity

Jakmile budou odsouhlasena opatření, pracovní skupina začne vypracovávat rozvojové aktivity, což jsou konkrétní aktivity (akční plány, projekty, úkoly), které určují, jak se jednotlivá opatření budou realizovat. Ke každému opatření bývá zpravidla přiřazena řada rozvojových aktivit. Musí proto následovat výběr těch nejdůležitějších. Selektace bývá obtížná, přesto musí být přísná a důsledná. V závěru této fáze prací bude třeba ke každému opatření přiřadit instituce, které by se měly podílet na jeho realizaci.

001

3.4.5. HARMONOGRAM ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÉHO DOKUMENTU

1. Organizačně – technická příprava	
2. Analýza prostředí	12/2007
2.1 Profil obce	12/2007
2.2 Průzkum názorů občanů	10/2007
2.4 SWOT analýza	1/2008
3. Vize a globálních cíle	2/2008
4. Výběr prioritních a kritických oblastí	2/2008
5. Stanovení strategických cílů	3/2008
Následující kroky jsou součástí již STRATEGICKÉHO PLÁNU a budou zpracovány podle termínů plynoucích z nové smlouvy	
6. Stanovení opatření a rozvojových aktivit	4/2008
7. Navržení způsobu implementace	4/2008
8. Veřejné projednání	4/2008
10. Sestavení dokumentu	4/2008

4. STRUKTURA STRATEGICKÉHO DOKUMENTU

I. METODIKA

II. SITUAČNÍ ANALÝZA

- § PROFIL OBCE
- § PRŮZKUM VĚŘEJNOSTI
- § SWOT ANALÝZA (souhrn hlavních analytických poznatků)

III. TVORBA STRATEGIE

- § STRATEGICKÁ VIZE A GLOBÁLNÍ CÍLE
- § KRITICKÉ OBLASTI
- § SWOT ANALÝZA K JEDNOTLIVÝM KRITICKÝM OBLASTEM
- § STRATEGICKÉ CÍLE

Strategický dokument by měl vytvořit základ samotného strategického plánu, který bude doplněn o konkrétní návrhy opatření a rozvojových aktivit. Tato část strategického plánu bude jasně popisovat opatření a rozvojové aktivity, přiřadí každému opatření realizátora, zodpovědného koordinátora akce, předběžnou dobu realizace a návrh financování.

STRUKTURA NAVAZUJÍCÍHO STRATEGICKÉHO PLÁNU

- § OPATŘENÍ, ROZVOJOVÉ AKTIVITY A AKČNÍ PLÁNY
- § DETALNÍ DOTAČNÍ POLITIKA
- § HARMONOGRAM REALIZACE JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

IV. REALIZACE STRATEGICKÉHO PLÁNU

- § NÁVRH AKČNÍCH PLÁNŮ
- § PODROBNÝ NÁVRH HARMONOGRAMU REALIZACE AKČNÍCH PLÁNŮ

V. MONITORING A AKTUALIZACE STRATEGICKÉHO PLÁNU