

MASARYKOVA UNIVERZITA

M

MASARYKOVIANA BRUNNENSIS

**Strategické řízení
a prostorové plánování**

jarní semestr 2009/2010

PedF, katedra geografie 1

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Regionální rozvoj v praxi

- ☒ Pokud chceme aplikovat regionální rozvoj v praxi, je nutné využívat místního potenciálu => viz Endogenní rozvoj.
- ☒ Politické, ekonomické, sociální, kulturní, přírodní a environmentální předpoklady tvoří základ rozvoje území!
- ☒ Aplikace v praxi -> prostorové/regionální plánování.

PedF, katedra geografie 2

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Prostorové plánování

- ☒ **Krajinné plánování** – „botton down“ – deduktivní metoda.
- ☒ **Strategické plánování** – „botton down“ – deduktivní metoda.
- ☒ **Komunitní plánování** – „bottom up“ – induktivní metoda.
- ☒ **Územní plánování** – kombinace botton up a down.
- ☒ **Co je výsledkem těchto procesů?**

PedF, katedra geografie 3

MASARYKOVA UNI

Regionální management




strategické řízení

4

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Management

- ☒ Skupina lidí, řízení procesů, odborná disciplína, teorie a praxe.
- ☒ = řídicí činnost, kdy subjektem řídicím i řízeným jsou lidé jako jednotlivci nebo určité sociální skupiny.
- ☒ = řízení procesů se silným podílem lidí.

Pozor na význam:

- ☒ Čeština = řízení
- ☒ Angličtina ≠ control

PedF, katedra geografie 5

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Funkce managementu

1. Plánování
2. Organizování
3. Vedení
4. Kontrola

PedF, katedra geografie 6

Typy managementu

- ☒ **Nejnižší stupeň** – Management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce.
- ☒ **Střední stupeň** – Do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků – „middle management“.
- ☒ **Nejvyšší stupeň** – Management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby - „top management“.

Management

Základní činnosti manažera:

- ⑩ strategie organizace či úseku,
- ⑩ organizační struktura,
- ⑩ pravidla práce,
- ⑩ technické a prostorové uspořádání,
- ⑩ vlastní plánování a řízení procesů,
- ⑩ vnější vztahy,
- ⑩ personální problematika.

MOTTO

„Strategie je určení základních dlouhodobých cílů subjektu, způsobu jejich dosažení a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů“.

Jedna z nejstarších definic strategie od A. Chandlera.

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

- ☒ Strategie - z řeckého strategos (generál) + agein (vést). Označoval umění a vědu, jak řídit vojenské operace.
- ☒ **Strategie jako přirozený výběr** – subjekty jsou vystavené mohutnému tlaku prostředí a jsou nuceny se ustavičně přizpůsobovat vnějším změnám.
- ☒ **Strategie jako plán** – vzniká jako výsledek systematických forem plánování.
- ☒ **Strategie jako posloupnost dílčích kroků** – je adaptivním přístupem, který na rozdíl od přirozeného výběru je důsledně řízený.
- ☒ **Strategie jako kultura** – je přístup, který je založený na zkušenostech, invenci, předpokladech a představách reprezentantů subjektu.
- ☒ **Strategie jako politika** – vzniká po množství vnitřních střetů, ve kterých aktéři (jednotlivci nebo skupiny) vyjednávají o svých zájmech (lobují) a přijímají kompromisy.
- ☒ **Strategie jako vize** – jí dominuje jednotlivec nebo skupina, která disponuje určitou vizí, kam se subjekt může, resp. by se měl dostat.

PedF, katedra geografie 10

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Proces strategického řízení

1. Strategická analýza
2. Strategický výběr (návrh strategie)
3. Implementace (realizace) strategie

PedF, katedra geografie 11

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Strategická analýza

- ☒ Vytváří výchozí poznatkovou základnu umožňující pochopení problémů strategie v organizaci (v našem případě v obci).
- ☒ Účelem strategické analýzy tedy je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj obce a možnosti, jaké jsou z hlediska prostředí (vnitřního i vnějšího) a kvalifikací obce dostupné.
- ☒ **Strategická analýza by měla vždy být účelová, svým pojetím dynamická a charakterem problémově orientovaná!**

PedF, katedra geografie 12

Strategický výběr

- ☒ Klíčová – invenční, tvůrčí – fáze procesu.
- 1. Identifikujeme základní atributy (podstatné znaky) strategického záměru – kde jsme a kam se chceme dostat?
- 2. Hledání, vytváření a formulování možných variant cest k dosažení globálního cíle strategie.
- 3. Zhodnocení variant a výběr strategických možností – stanovení strategických cílů a cest jejich dosažení.

Implementace strategie

- ☒ Převod strategie do praxe.
- ☒ Způsob realizace postupů a metod stanovených v taktické fázi,
- ☒ úkoly, které je třeba provést,
- ☒ manažerskou zodpovědnost za úspěšné uvedení strategie do praxe,
- ☒ odpovědnost jednotlivých organizačních útvarů obce,
- ☒ způsob informačního zabezpečení procesu,
- ☒ zdrojové zajištění realizace celé strategie, vč. případných změn v současném mechanismu financování,
- ☒ personální zajištění procesu (stávajícími pracovníky, přeškolením pracovníků, novými lidmi – zpravidla jde o jejich kombinaci),
- ☒ způsob provádění monitoringu průběhu realizace a dosažených výsledků strategického plánu,
- ☒ využití strategie pro zlepšování resp. vytváření image obce.

Strategické řízení ve veřejné správě

- ☒ Úroveň státu, kraje, obce.
- ☒ Hranice strategického rozhodování jsou určovány více politickými podmínkami než stavem prostředí, dále omezeními investičního kapitálu a svobody manažerů při změně strategie.
- ☒ **Rozhodování je silně politicky ovlivněno!**
- ☒ Strategické řízení ve veřejných službách – např. zdravotnictví a společenská zařízení poskytovaná místní správou mohou mít ze strategického hlediska problémy, protože jim nemusí být umožněno ze svých služeb generovat výnosy, které je následně možno investovat do vývoje.
- ☒ Strategická rozhodnutí mají jako dominantní formu snahu o vyšší efektivitu a udržení, případně zlepšení služeb při omezených nákladech.

Strategické řízení na lokální úrovni

- ☒ Základní teoretická, systémová a metodická východiska strategického řízení a plánování platí pro úroveň kraje a obce, stejně jako pro všechny jiné úrovně řízení.
- ☒ Obec jako subjekt (organizace) funguje na samosprávném principu.
- ☒ Vykonává řadu rozhodovacích aktů v přímé a přenesené působnosti.
- ☒ V řídicí struktuře obce proto dochází ke koexistenci dvou typů managementu – **managementu voleného** a **managementu profesionálního**.

Management volený

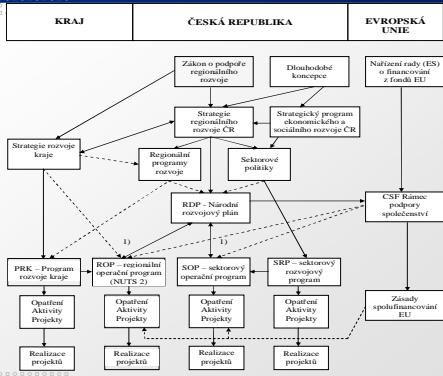
- ☒ Zastupitelstvo
 - ☒ Rada
 - ☒ Hejtmán
 - ☒ Primátor
 - ☒ Starosta
 - ☒ Náměstci hejtmána, primátora
 - ☒ Místostarosta
- ☒ Volený manažer není pro výkon své funkce předem speciálně odborně vzděláván. Volený management rozhoduje o orientaci a cestách rozvoje obce a v jeho kompetenci jsou všechna závazná rozhodnutí včetně schvalování rozpočtu.

Management profesionální

- ☒ Ředitel úřadu resp. tajemník.
- ☒ Vedoucí útvarů – odborů, oddělení.
- ☒ Profesionální manažer je na výkon své funkce dlouhodobě odborně připravován.
- ☒ Profesionální management samostatně rozhoduje ve věcech fungování obce a její správy a v jeho kompetenci jsou prakticky všechna správní rozhodnutí.
- ☒ Profesionální management také připravuje a předkládá dokumenty (mezi něž patří i Strategický plán rozvoje obce), pro jejichž schválení má rozhodovací pravomoc jen volený management.

Strategické plánování

- ☒ = přístup (soubor dílčích metod a technik), jež může být použit v řadě lidských činností, přičemž jednou z nich je oblast regionálního rozvoje.
- ☒ = systematický způsob jak organizovat změny a vytvářet v celé společnosti široký konsenzus a společnou vizi pro lepší (socio)ekonomickou budoucnost.
- ☒ Zásadním výstupem strategického plánování je **Strategický plán**.





Strategický plán rozvoje

- ☒ Komplexní sociálně ekonomický plán rozvoje obce zahrnující směry a úkoly rozvoje finanční povahy, financované z předpokládaných dostupných finančních zdrojů, jakož i úkoly nefinanční povahy, jako jsou organizační úkoly, politická podpora, politiky, nástroje a rovněž doporučení pro vyšší orgány k podpoře obce (mikroregionu) apod.
- ☒ Komplexní rozvojový nástroj logicky propojených a vzájemně podmíněných socioekonomických aspektů obce/města.
- ☒ Proces formulace toho, čeho chci dosáhnout, popis způsobů, kterými chci definovaný cíl či cíle naplnit a jejich realizace.

Strategický plán rozvoje

- ☒ Hlavním cílem zpracování strategického plánu rozvoje obce je navrhnout pro stanovené období strategického plánu promyšlenou množinu opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje obce realizovatelnou dostupnými finančními zdroji (včetně zdrojů EU) pro toto období.

Strategický plán musí obsahovat:

- ☒ Definovaný cíl – čeho chceme dosáhnout.
- ☒ Způsoby, jakým cíle chceme dosáhnout (nástroje, projekty).
- ☒ Jak budou způsoby, kterými chceme cíle dosáhnout, zajištěny zdroji (finančními, lidskými).
- ☒ Realizační infrastrukturu strategického plánu – materiální a institucionální.

Co strategický plán řeší?

- ☒ definuje společné zájmy města, jejich obyvatel a podnikatelských subjektů;
- ☒ bydlení a podnikání ve městě;
- ☒ koordinuje vynakládání veřejných investic z hlediska územního a funkčního;
- ☒ definuje dlouhodobé záměry hospodářské a sociální politiky města;
- ☒ posiluje vědomí sounáležitosti k městu a regionu a odpovědnost za jeho rozvoj u místních obyvatel a podnikatelů.

Základní principy SP

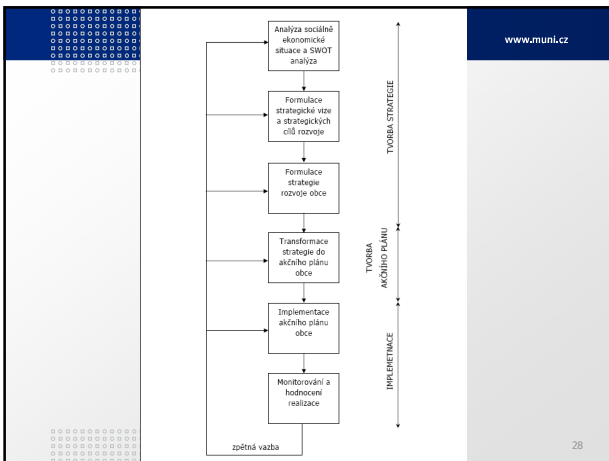
- ☒ **Dlouhodobost** – plánování v dlouhodobém horizontu (10-15 let), nicméně realizace změn v horizontu kratším (tj. realizace vlastních projektů) (3-5 let).
- ☒ **Komplexnost a selektivnost** – strategické plánování rozvoje území je komplexním procesem, nutná systémová provázanost, nicméně strategický plán nemůže řešit veškeré aspekty sociálně-ekonomického rozvoje, proto je nevyhnutelná selekce prioritních problémů a prioritních směrů rozvoje.
- ☒ **Provázanost** – nutná vnitřní provázanost jednotlivých kroků v procesu strategického plánování; rozhodnutí učiněná ve prospěch určité aktivity mají nepochybně zprostředkovaný dopad na činnosti jiné.

Základní principy SP

- ☒ **Soustavnost** – strategické plánování je neustálým procesem, kontinuální hodnocení změn vstupních podmínek a dosavadních výsledků tohoto procesu, modifikace jednotlivých dílčích kroků na základě změněné výchozí situace.
- ☒ **Otevřenost** – jednak vůči veřejnosti (jejím podnětům i kritice), jednak vůči novým stimulům a impulsům během přípravy, projednávání, nebo po schválení v době realizace některých strategických směrů vytyčených ve strategického plánu.
- ☒ **Reálnost** – stanovení reálně dosažitelných cílů jednak z hlediska finančního, jednak z pohledu ekonomických a sociálních podmínek.

Obsahová stránka SP

1. **Analytická část** – analýza řešeného území.
2. **Syntetická část** – syntéza dosažených analytických výsledků a definování strategické vize/vizí.
3. **Návrhová část** – formulace postupných konkrétních kroků, které povedou k naplnění vize.
4. **Realizační část** – formulace konkrétních projektů.





Metodika tvorby SP

- Expertní metoda** – vysoká míra zapojení externího odborného zpracovatele a nízká míra participace místních aktérů; standardizovaný postup zpracování, důraz na odborně a metodicky kvalitně odvedenou práci.
- Komunitní metoda** – opakované diskuze s místními představiteli, kteří se pod vedením zpracovatele do velké míry na přípravě strategického plánu podílejí; vnější expert vystupuje v roli „moderátora“ diskuze; obecná analýza klíčových problémů a důraz na jejich konkrétní řešení; výhodou je de facto veřejné projednávání strategického dokumentu a „ztotožnění“ se místních aktérů se strategií (potenciálně ji budou implementovat).

PedF, katedra geografie 30

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Schéma procesu plánování

analýza	strategie	implementace
<ul style="list-style-type: none"> Klíčoví hráči profil, situační analýzy, průzkumy benchmarking SWOT vývojové scénáře 	<ul style="list-style-type: none"> Strategická vize Kritické oblasti Integrovaný plán Globální cíle Intervence Projekty Cíle Úkoly 	<ul style="list-style-type: none"> Priority Zodpovědnosti Termíny Monitorovací systém

PedF, katedra geografie 31

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Jak probíhá proces tvorby plánu?

- ☒ Krok 1: Organizace a příprava
- ☒ Krok 2: Zkoumání prostředí
- ☒ Krok 3: Analýza SWOT
- ☒ Krok 4: Kritické oblasti a strategická vize
- ☒ Krok 5: Akční plány
- ☒ Krok 6: Strategický plán
- ☒ Krok 7: Implementace
- ☒ Krok 8: Monitorování a aktualizace

PedF, katedra geografie 32

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

KROK 1: Organizace a příprava

- ☒ Výběr externího konzultanta,
- ☒ založení pracovní, expertní skupiny,
- ☒ orientační schůze pro členy skupiny,
- ☒ přijetí harmonogramu procesu,
- ☒ zpracování základních požadavků,
- ☒ shromáždění relevantních podkladů.

PedF, katedra geografie 33

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

KROK 2: Zkoumání prostředí

- ☒ **Profil města**
 - ☒ sběr "tvrdých" dat
 - ☒ doplnění o narativní komentáře
- ☒ **Průzkum podnikatelského prostředí**
 - ☒ sběr "názorů" - vyplnění formulářů průzkumu
 - ☒ příprava analýzy výsledků průzkumu

PedF, katedra geografie 34

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Profil města

- ☒ Identifikační údaje
- ☒ Geografická poloha
- ☒ Historie
- ☒ Vnější vztahy
- ☒ Obyvatelstvo (pohyb obyv., věková a vzdělanostní struktura)
- ☒ Podnikání (počet, odvět. struktura subjektů, pracovní síla, nezaměstnanost)
- ☒ Kvalita života (bytová politika, dopravní dostupnost, vybavenost službami)
- ☒ Kultura, vzdělání a volnočasové aktivity
- ☒ Technická infrastruktura
- ☒ Cestovní ruch
- ☒ Životní prostředí

PedF, katedra geografie 35

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Spolupráce ze strany veřejné správy

- ☒ Poskytnutí všech dostupných **informací** vč. analýz, strategických dokumentů, plánů, studií, anket, generelů apod.
- ☒ Účast na **workshopech** pracovních skupin.
- ☒ Specifikace **potenciálu** a **silných** stránek v daném oboru.
- ☒ Identifikace **problémových** okruhů.
- ☒ Vytvoření seznamu **projektových záměrů** v dané oblasti.

PedF, katedra geografie 36

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

KROK 3: Analýza SWOT

- ☒ Metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: **S**trengths) a slabé (ang: **W**eaknesses) stránky, příležitosti (ang: **O**pportunities) a hrozby (ang: **T**hreats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.
- ☒ Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*).
- ☒ Vyvinuta Albertem Humphreym v 60. a 70. letech 20. st.

PedF, katedra geografie 37

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabiny pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

KROK 4: Stanovení kritických oblastí a strategická vize

- ☒ **nalezení kritických oblastí**
 - ☒ Brainstorming na schůzi skupiny.
 - ☒ Výběr 3 - 4 nejzávažnějších témat.
- ☒ **dohoda o strategické vizi**
 - ☒ Vize rozvoje území na cca 10 – 25 let.
 - ☒ Jak bude území vypadat za 10, 25 let?

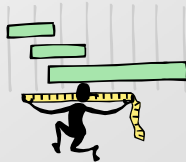
PedF, katedra geografie 39

KROK 5: Akční plány

- ☒ Vytvoření pracovních skupin pro kritické oblasti.
- ☒ Dohoda o záměrech řešících kritické oblasti.
- ☒ Stanovení cílů k dosažení záměrů.
 - ☒ Nalezení nositelů projektů.
- ☒ Nalezení strategií (úkolů), které povedou k dosažení cílů.
 - ☒ Zodpovědné osoby.
 - ☒ Finanční a jiné zdroje.
 - ☒ Termíny.

KROK 6: Strategický plán

- ☒ Akční plány jsou podrobeny kritice.
- ☒ Sladění termínů a zodpovědností.
- ☒ Určení priorit cílů.
- ☒ Přijetí plánu.



Krok 7: Implementace SP

- ☒ Měřitelnost úspěšnosti realizace dílčích aktivit a projektů.
- ☒ Kvalitní projektový management a projektové řízení.
- ☒ Měřitelnost účinku plánu.
- ☒ Hodnocení a analýza.

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

KROK 8: Monitoring a aktualizace

- ☒ Jmenování Komise/skupiny pro řízení realizace.
- ☒ Návrh monitorovacího systému.
- ☒ Pravidelné aktualizací schůzky.

Aktualizace strategického plánu!!

PedF, katedra geografie 43

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Komise pro strategický rozvoj

Princip "partnerství"

PedF, katedra geografie 44

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

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.

PedF, katedra geografie 45

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Komunitní plánování

- ❑ Metoda, prostřednictvím níž plánujeme rozvoj služeb na daném území pro určité skupiny znevýhodněných osob v určitém čase.
- ❑ *Přístup* – říká co, a *proces* – říká jak, pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejich potřeb. Komunitní plánování má konkrétní výstupy, v jasně omezeném čase s konkrétními účastníky. Za jeho přípravu odpovídají manažeři, kteří plán vytváří, za jeho implementaci pak celá komunita společně.
- ❑ Výstup – **Komunitní plán** - např. **Komunitní plán sociálních služeb**.
- ❑ Důležitá je spolupráce všech místních aktérů!

PedF, katedra geografie 46

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Územní plánování

- ❑ Funkční a prostorové uspořádání území umožňující udržitelný rozvoj.
- ❑ Cílem je vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích.
- ❑ Vychází z legislativních předpisů (z. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, Vyhláška č. 500/2006 Sb., o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a způsobu evidence územně plánovací činnosti).
- ❑ Výstup – **Územní a Regulační plán obce/města**.

PedF, katedra geografie 47

MASARYKOVA UNIVERZITA www.muni.cz

Zajímavé odkazy

1. <http://portal.gov.cz/wps/portal> - Portál veřejné správy.
2. www.uur.cz – Ústav územního rozvoje.
3. www.nszm.cz – Národní síť zdravých měst ČR.
4. www.komunitniplanovani.com

PedF, katedra geografie 48



Pro dnešek vše!!!
Pokračování za týden



Projektový management,
projektové řízení