



Metodický pokyn pro strategické plánování a řízení rozvoje Městské části Praha 21 – Újezd nad Lesy

březen 2014

Schváleno dne 4. 3. 2014 usnesením RMČ Praha 21 č. RMČ88/1630/14



OBSAH:

METODICKÝ POKYN PRO STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ROZVOJE MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHA 21 – ÚJEZD NAD LESY	3
1. ÚVOD.....	3
<i>Používané pojmy, postupy, metody</i>	<i>3</i>
<i>Základní vztahy a vazby mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost.....</i>	<i>6</i>
2. PRINCIPY EFEKTIVNÍHO STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	7
<i>Fáze strategického řízení.....</i>	<i>8</i>
<i>Řešení problémů při strategickém řízení.....</i>	<i>10</i>
3. STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE MČ PRAHA 21.....	13
4. VIZE MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHA 21	13
5. OBLASTI, CÍLE A OPATŘENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU	14
6. AKČNÍ PLÁN	16
7. INDIKÁTORY A METODIKA JEJICH MĚŘENÍ.....	16
8. MEDIALIZACE STRATEGICKÉHO PLÁNU	17
9. ROLE A ODPOVĚDNOSTI V RÁMCI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	18
10. ZPRACOVÁNÍ AKČNÍHO PLÁNU - ETAPY A HARMONOGRAM	19
11. STRATEGICKÝ TÝM ÚMČ PRAHA 21	21
12. VZTAH MEZI STRATEGICKÝM ŘÍZENÍM (PLÁNOVÁNÍM) A KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍM	21
13. ZÁVĚR A PLATNOST	23
SEZNAM OBRÁZKŮ	24
SEZNAM ZKRATEK.....	24
SEZNAM PŘÍLOH.....	25

Dokument je určen a je závazný pro všechny zaměstnance Městské části Praha 21 a její organizací, kteří se podílejí na plnění cílů Strategického plánu rozvoje Městské části Praha 21 nebo aktivit či projektů v navazujících Akčních plánech. Dále je dokument určen pro zastupitele, radní, členy výborů, členy komisí a partnery městské části. Dokument také slouží občanům městské části, podnikatelům, zástupcům institucí, kteří se zajímají o rozvoj Městské části Praha 21. Je ke stažení na www.praha21.cz

Poděkování

Děkujeme panu Mgr. Petru Hermannovi, zastupiteli a politikovi MA21 města Litoměřice, zároveň předsedovi asociace Národní síť Zdravých měst ČR, za poskytnutí podkladů pro vytvoření tohoto metodického pokynu.



Metodický pokyn pro strategické plánování a řízení rozvoje Městské části Praha 21 – Újezd nad Lesy

1. Úvod

Metodický pokyn pro strategické plánování a řízení rozvoje MČ Praha 21 (dále jen metodický pokyn) popisuje metody, postupy a doporučení jak pracovat se Strategickým plánem rozvoje MČ Praha 21 (dále také „SPRMČ“) a jak strategii městské části efektivně využívat jako nástroje pro řízení rozvoje Městské části Prahy 21.

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

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

Výsledný dokument je základní strategickou koncepcí pro středně a dlouhodobý rozvoj MČ, alokaci investic, finanční plánování a využívání externích financí (projektů), rozpracovaný městskou částí do dílčích dvouletých Akčních plánů SPRMČ. Naplňování strategického plánu bude městskou částí monitorováno na základě klíčových indikátorů a pravidelně vyhodnocováno Strategickým týmem ÚMČ Praha 21 formou hodnotících zpráv s předkládáním čtvrtletních zpráv do rady a roční zprávy do zastupitelstva MČ. Aktualizace SPRMČ bude prováděna dle potřeby.

Používané pojmy, postupy, metody

Slovníček pojmů

Strategické plánování je proces, ve kterém se:

- hodnotí současná situace území a možné vývojové trendy,
- stanoví cíle a indikátory rozvoje území,
- vypracovává strategie či plány k dosažení těchto cílů a indikátorů včetně finančních rámců,
- stanovují postupy pro monitorování výsledků (evaluace) a přijímání opatření.



Vize - cíl, kterého chce městská část v dlouhodobém horizontu dosáhnout

Strategický plán - dokument na desetileté období se stanovením cílů a opatření k jejich dosažení s určením způsobu realizace strategického plánu a jeho vyhodnocení.

Cíle strategického plánu - popis žádoucího cílového stavu, kterého chce městská část dosáhnout v určité oblasti či podoblasti.

Strategické řízení a plánování - proces určení dlouhodobých cílů, záměrů a jejich následná realizace. Cíle jsou průběžně plněny a vyhodnocovány, vynaložené zdroje k realizaci cílů jsou použity hospodárně, efektivně a účelně.

Oblast strategického plánu - hlavních tematické oblasti, v rámci kterých je nutné danou problematiku řešit. MČ Praha 21 má stanovena 7 strategických oblastí.

Podoblast strategického plánu - detailnější členění oblastí strategického plánu. MČ Praha 21 má stanovena 24 strategických podoblastí.

Opatření strategického plánu - opatření k dosažení cílů (členění na projekty/aktivity). MČ Praha 21 má stanovena 199 konkrétních opatření.

Indikátory strategického plánu - slouží jako kontrolní nástroj pro vyhodnocování účinnosti a úspěšnosti naplánovaných cílů. MČ Praha 21 má stanovena 33 konkrétních indikátorů.

Akční plán - krátkodobý (dvouletý) dokument konkrétních opatření (projektů a aktivit) s určením odpovědnosti a finanční náročnosti.

Projekty - investiční i neinvestiční akce s určením projektového týmu, finanční náročnosti a harmonogramu na základě projektového listu.

Aktivity - neinvestiční akce, mnohdy bez potřeby projektového týmu a projektového listu.

Hospodárnost - použití veřejných prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů je dosahováno s co nejnižším vynaložením zdrojů.

Efektivnost - použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Účelnost - použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Kritérium účelnosti prověřuje ekonomickou racionalitu použitých zdrojů.



Garant podoblasti - navrhuje a rozpracovává položky akčního plánu, spolupracuje se správcem kapitoly v rámci plnění rozpočtu, ve spolupráci s guaranty oblastí navrhuje a vyhodnocuje indikátory.

Garant položek akčního plánu - nejčastěji garant podoblasti, předkládá změny strategického plánu politickému garantovi, komisím rady MČ, strategickému týmu, radě MČ, sleduje a podává zprávy o plnění akčního plánu. Informuje veřejnost o plánování, průběhu a realizaci akčního plánu.

Vedoucí projektu - manažer projektu, zodpovědný za realizaci projektu a naplnění cílů projektu. Řídí projektový tým, komunikuje s veřejností o plánování, průběhu a realizaci projektu.

Projektový tým - vede manažer projektu, jeho složení navrhuje garant položek akčního plánu, manažer tým svolává a určuje náplň jednání. Z jednání jsou v případě potřeby pořizovány zápisy.

Projektový list - formulář, který vyplňuje manažer projektu. Obsahuje cíl projektu, jeho rizika, harmonogram, projektový tým, výše financí, popř. osoby a subjekty spolupracující.

Závěrečná zpráva projektu - dokument obsahující shrnutí průběhu realizace projektu, zhodnocení splnění cíle, vyplňuje manažer projektu.

Strategický tým - podílí se na plnění strategického plánu, vyjadřuje se k položkám akčního plánu a vyhodnocuje indikátory.

Komise místní Agendy 21 - podílí se na komunitním plánování, organizačně zajišťuje Veřejné fórum 10P.

Plán zdraví a kvality života (PZKŽ) - „živý“ komunitní dokument, ve kterém jsou obsaženy všechny výstupy z veřejných projednání a 10P. Je spravován v internetovém veřejně přístupném DataPlánu Národní sítě Zdravých měst ČR (NSZM ČR). Jedná se o náměty a požadavky občanů k řešení v konkrétním roce.

Zásobník projektů - příloha k akčnímu plánu s názvy opatření (projektů/aktivit), které z finančních důvodů nebo z nedostatečné připravenosti nebyly zařazeny do akčního plánu.



Základní vztahy a vazby mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost

Tabulka č. 1: Účelnost, efektivnost, hospodárnost – základ pro řízení městské části

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



finanční kontrole	Ukazatelem hospodárnosti je minimalizace nákladů na vstupech za předpokladu splnění stanoveného cíle. Při sledování kritéria hospodárnosti si klademe následující otázky: Získáváme potřebné vstupy za „nejlepší možné (čili nejnižší) ceny?“ Zaručuje „nejlepší možná cena“ stanovenou (požadovanou) kvalitu výstupu?
-------------------	---

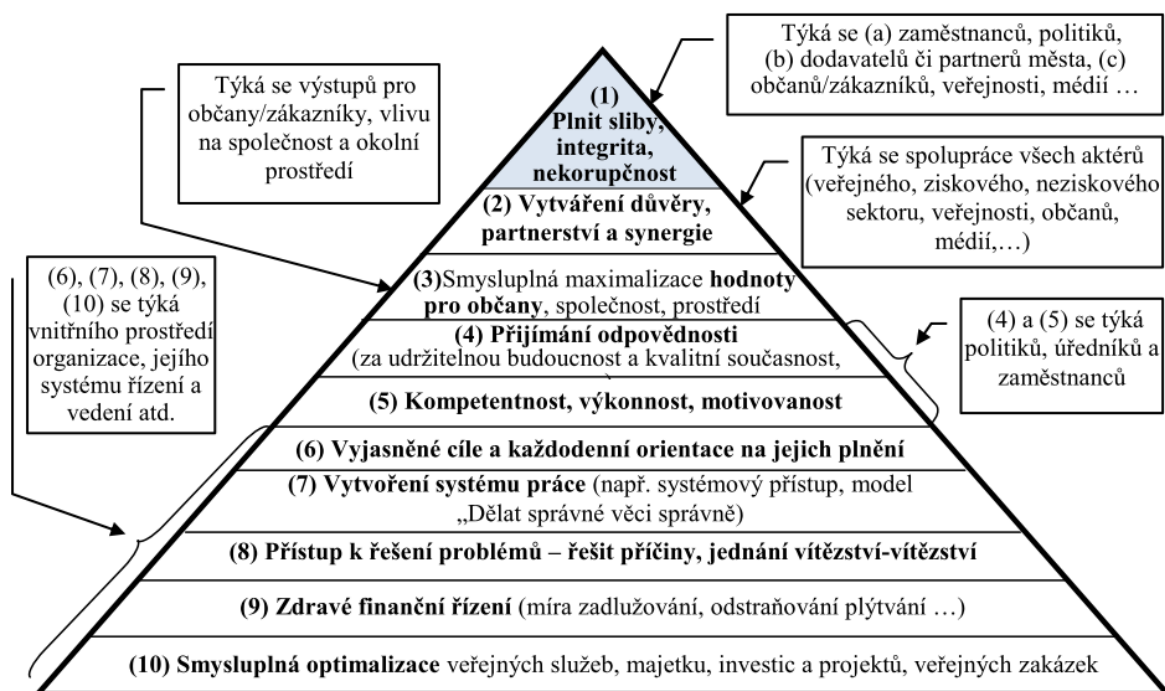
Pramen: Ochrana-Půček 2012

2. Principy efektivního strategického řízení

Strategické řízení v Městské části Praha 21 vychází z principů uvedených na následujícím obrázku. V základně pyramidy je optimalizace veřejných služeb, účelné nakládání s majetkem, efektivní řízení investic a projektů včetně transparentních veřejných zakázek. Tedy to, co by mělo být automatické a úzce spojeno s účelným, efektivním a hospodárným výkonem činností ve veřejné správě. Naopak ve špičce pyramidy je integrita (charakter, svědomí), sdílené lidské hodnoty, nekorupční chování – pokud toto chybí, je obtížné dosahovat ve veřejném sektoru cíle s odpovídajícími náklady. Přičemž se integrita týká všech zúčastněných. Samozřejmě přednostně politiků a zaměstnanců veřejné správy, ale také jejich dodavatelů, partnerů.

Týká se ale také těch, kdo veřejné služby čerpají nebo vznášejí na ně (někdy s ohledem na možnosti veřejné správy nepřiměřené) požadavky.

Obrázek č. 1: Principy efektivního strategického řízení



Pramen: Strategické plánování a řízení (M. Půček, D. Koppitz)



Fáze strategického řízení

Proces strategického řízení lze rozdělit do sedmi dílčích fází (viz následující popis a obrázek č. 2):

1) Správná komunikace, sdílení strategie:

První fáze zahrnuje:

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

Správná komunikace prostupuje všemi ostatními fázemi. Význam komunikace s „klíčovými hráči“ lze popsat takto: „Bez silného závazku vrcholového managementu k hodnotám a principům řízení zaměřeného na zájmové skupiny je šance na pohyb celé organizace vpřed mizivá.“ Osborne a Gaebler¹ zdůrazňují význam konsenzu: „Ve veřejném sektoru je nutný další prvek: konsensus. Veřejný sektor má více zájmových skupin než podnik a většina z nich jsou voliči. Aby se cokoliv důležitého změnilo, je třeba souhlasu všech.“

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

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

Druhá fáze zahrnuje:

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

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

¹ D. Osborne, Gaebler T (1993): Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading Ma.



3) Provedení analýzy (analytická část plánu):

Třetí fáze zahrnuje:

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

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

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

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

- 1) dlouhodobý plán (například na 10 let), od kterého se následně odvozují střednědobé nebo krátkodobé (často nazývané akční) plány a také tematické (koncepční) dokumenty.

Návrhová část dlouhodobého plánu zahrnuje obvykle:

- a) vizi,
 - b) cíle a indikátory cílů,
 - c) finanční rámce,
 - d) časové rámce,
 - e) v některých případech také odpovědnosti.
- 2) je-li to účelné, tak také další strategické či koncepční dokumenty (někdy nazývané jako akční plány). V těchto dokumentech jsou podrobněji rozpracovány:
 - a) cíle a indikátory (často doplněné o konkrétní projekty, aktivity, úkoly atd.),
 - a) rozpočet,
 - b) termíny,
 - c) odpovědnosti.

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

5) Uplatnění strategického přístupu (zavedení implementačních pravidel):

Pátá fáze je pro úspěšnost zavedení strategického řízení naprosto klíčová. Tato fáze zahrnuje:



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

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

6) Realizace strategického plánu, jeho hodnocení:

Zatímco fáze 1 se týká správné komunikace a fáze 2 až 5 sestavení plánu včetně pravidel implementace, 6 fáze je fází realizační a hodnotící. Zahrnuje:

- a) postup dle plánu, tedy naplňování cílů (aktivit, projektů, úkolů atd.),
- b) postup dle implementačních pravidel (orientace každodenního chodu na plnění naplánovaných cílů),
- c) pravidelné měření nebo monitoring stanovených indikátorů jednotlivých cílů,
- d) celkové hodnocení úspěšnosti realizace plánů,
- e) odměňování při plnění plánu.

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

(7) Opatření a změny:

Sedmá fáze zahrnuje v případě potřeby:

- a) stanovování a provádění potřebných opatření k naplnění plánů,
- b) projednávání a schvalování úprav plánů a implementačních pravidel.

Výstupem jsou schválená opatření a změny, jejich realizace.

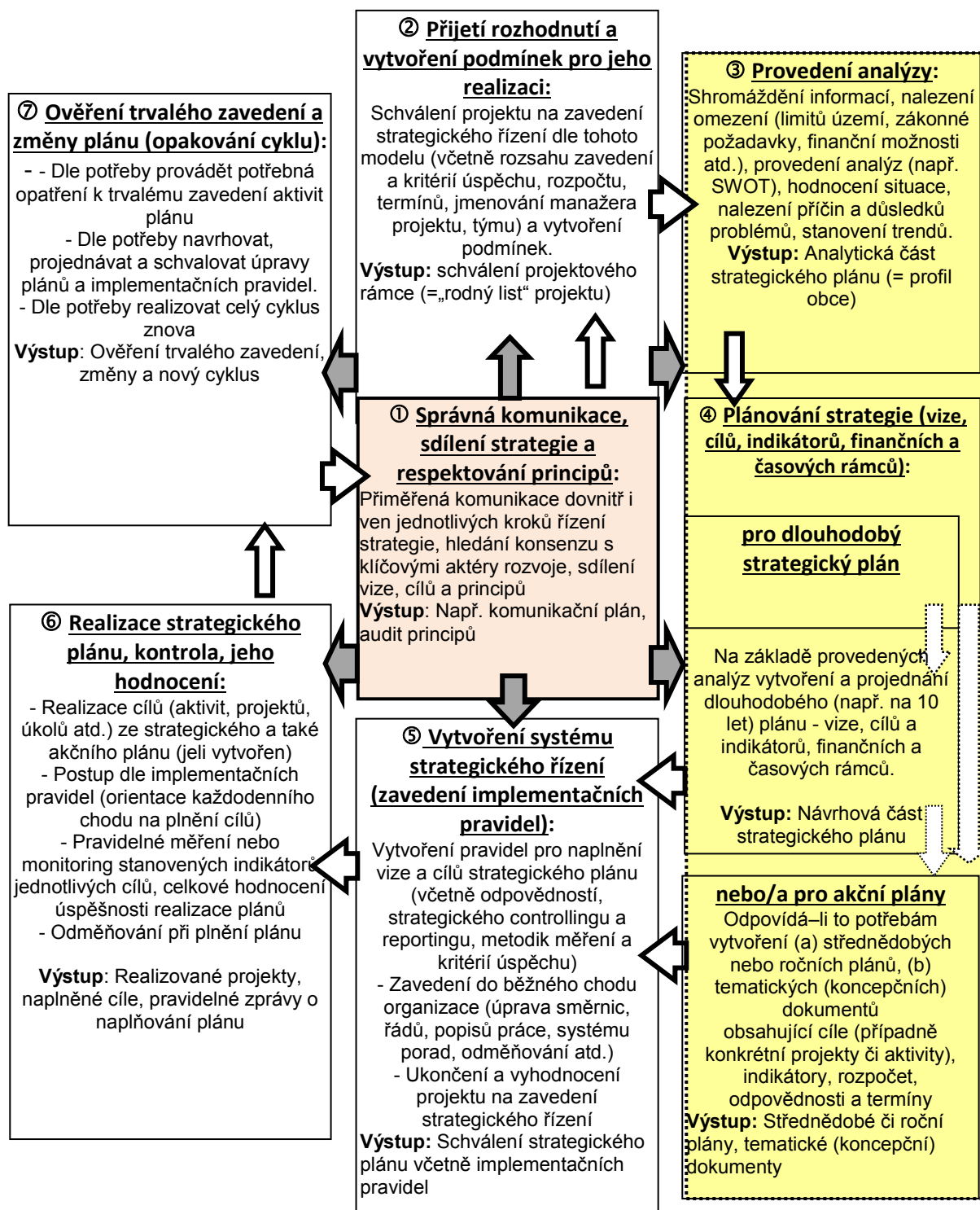
Všechny fáze jsou graficky znázorněny v obr. č. 2

Řešení problémů při strategickém řízení

Pokud se ve kterékoli fázi strategického řízení objeví problémy, je třeba je řešit. K tomu může sloužit například vývojový diagram na obr. č. 3. Je-li to možné, vždy by měly být odstraňovány příčiny problémů (je zřejmé, že v některých případech to není možné – např. je-li příčinou špatná legislativa nebo rozhodnutí instituce, která nepodléhá městské části).



Obrázek č. 2: Fáze strategického řízení ve veřejném sektoru



Poznámky:

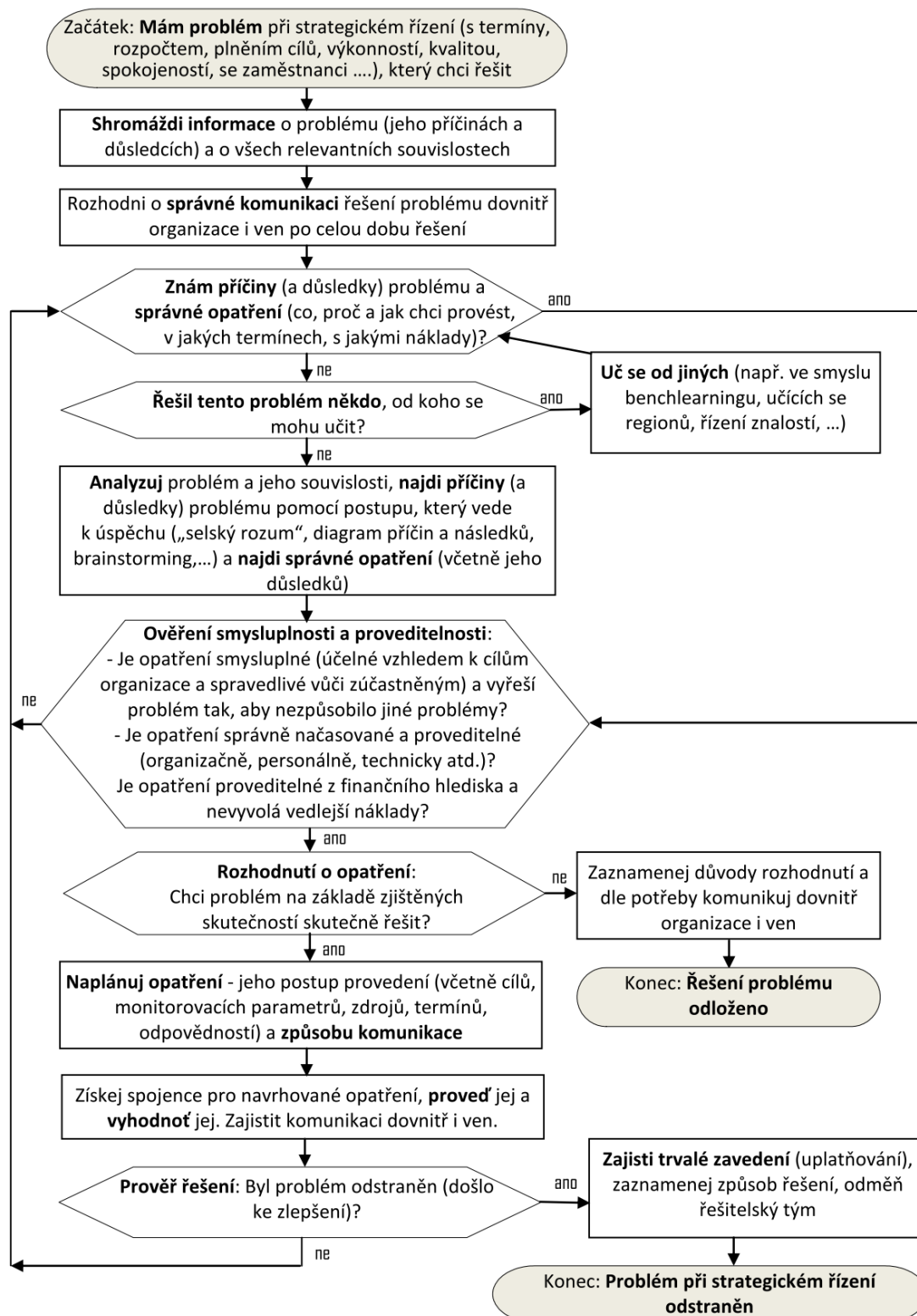
← směr postupu;

→ vazba správné komunikace a uplatňování principů na všechny fáze;

Pramen: Strategické plánování a řízení (M. Půček, D. Koppitz)



Obrázek č. 3: Vývojový diagram řešení problému při strategickém řízení



Pramen: Strategické plánování a řízení (M. Půček, D. Koppitz)



3. Struktura strategického plánu rozvoje MČ Praha 21

Pro strategický plán rozvoje MČ Praha 21 byla zvolena tato struktura:

Název	Popis
Úvod	Obsahuje: proč, pro koho, jak a kým je plán zpracován, jak byl komunikován, obsahuje základní dokumenty, ze kterých plán vychází, harmonogram zpracování.
Analytická část	Identifikuje stav MČ Praha 21 v různých oblastech k podzimu 2011, obsahuje u každé oblasti SWOT analýzy.
Návrhová část	Obsahuje VIZI městské části a seznam opatření (oblast – cíle, podoblasti – cíle).
Realizační část	Obsahuje způsob realizace plánu, rozdělení kompetencí, návod na přípravu projektů s implementačním cyklem, způsob zapojení veřejnosti, co je Akční plán a uvedení základních indikátorů plnění strategie (vnější a vnitřní hodnocení).
Listy opatření	Obsahují detailnější rozpracování jednotlivých opatření návrhové části. Listy jsou podkladem pro zpracování Akčního plánu.

4. Vize městské části Praha 21

V moderním strategickém řízení pohlížíme na vizi ze dvou hledisek:

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

Vize městské části Praha 21 vychází z obou těchto přístupů a zní takto:

Újezd nad Lesy – kvalitně a moderně spravované místo pro společenský a rodinný život v klidném, zdravém a bezpečném prostředí s dobrou dostupností



5. Oblasti, cíle a opatření strategického plánu

Strategický plán rozvoje MČ Praha 21 je rozdělen do sedmi oblastí. Každá oblast je označena tiskacím písmenem A až G a dále se člení na podoblasti.

Členění do oblastí a podoblastí je následující:

Oblast A - MAJETEK A INVESTICE

Podoblast A.1 - Rozvoj území
Podoblast A.2 - Majetek
Podoblast A.3 - Infrastruktura

Oblast B - OBLAST DOPRAVA

Podoblast B.1 - Vnější dopravní vztahy
Podoblast B.2 - Vnitřní doprava
Podoblast B.3 – Pražská integrovaná doprava
Podoblast B.4 - Alternativní doprava

Oblast C - VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVA

Podoblast C.1 - Předškolní vzdělávání
Podoblast C.2 - Školní vzdělávání
Podoblast C.3 - Mimoškolní vzdělávání a výchova

Oblast D – VOLNOČASOVÉ AKTIVITY

Podoblast D.1 - Kultura
Podoblast D.2 - Sport

Podoblast D.3 - Spolková činnost

Oblast E – ZDRAVOTNICTVÍ A SOCIÁLNÍ POLITIKA

Podoblast E.1 - Zdravotnictví
Podoblast E.2 - Sociální politika

Oblast F - ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Podoblast F.1 - Ochrana přírody a krajiny
Podoblast F.2 - Odpadové hospodářství
Podoblast F.3 - Vodní hospodářství
Podoblast F.4 - Kvalita ovzduší
Podoblast F.5 - Hospodaření s energií

Oblast G - VEŘEJNÁ SPRÁVA

Podoblast G.1 - Úřad MČ
Podoblast G.2 – Informovanost a komunikace s veřejností
Podoblast G.3 - Bezpečnost
Podoblast G.4 – Zdravá MČ a místní Agenda 21

Ke každé oblasti je přiřazeno několik cílů. Strategický plán rozvoje městské části Praha 21 má celkem 27 souhrnných cílů a 51 cílů u jednotlivých podoblastí.

Seznam souhrnných cílů:

Oblast A Majetek a investice

Zajistit udržitelný rozvoj území v souladu s potřebami občanů.
Zahájit postupné odstraňování kumulovaných nedostatků v oblasti, bezprostředně ohrožujících kvalitu života obyvatel.



Oblast B Doprava

Trvale zvyšovat kvalitu dopravy v návaznosti na zvýšení kapacity a bezpečnosti křižovatek, zkvalitnění a intenzifikaci pěší, cyklistické a pražské integrované dopravy, snížení hygienické zátěže obyvatelstva a minimalizaci negativního vlivu dopravy na životní prostředí v okolí nejzatiženějších komunikací.

Zahájit postupné odstraňování nedostatků/hrozeb v oblasti doprava, bezprostředně ohrožujících kvalitu života obyvatel.

Podporovat přesun hromadné dopravy ze silničních komunikací na železnici.

Oblast C Vzdělávání, výchova

Pokrytí poptávku po zařazení do škol podle občanské potřeby.

Zajistit ekonomickou stabilitu škol.

Stabilizovat pedagogické sbory a zajišťovací personál.

Zvýšit úroveň vzdělávání v základní škole a mateřských školách.

Zlepšit úroveň výuky angličtiny.

Podpora vzdělávání pro udržitelný rozvoj.

Oblast D Volnočasové aktivity

Aktivní trávení volného času mládeže, dospělých i seniorů.

Rozvoj kulturního povědomí, nabídky a činností.

Podpora aktivit naplňujících zdravý životní styl s ohledem na zachování kvalitního životního prostředí.

Podpora NNO a občansky prospěšných spolků a organizací.

Obnova občanské společnosti, posílení prestiže občanských aktivit

Oblast E Zdravotnictví a sociální politika

Zajistit zdravotní služby v takovém rozsahu, aby z hlediska zdravotního byly pokryty a uspokojeny potřeby všech věkových kategorií obyvatel MČ.

Předcházet vzniku sociálně patologických jevů a kriminalitě, snižovat nezaměstnanost.

Podporovat rodiny, zdravotně a sociálně slabé, osvětovou a spolkovou činnost.

Oblast F Životní prostředí

Postupně snižovat úroveň znečištění ovzduší, hluku a dalších nepříznivých fyzikálních faktorů, odstraňovat kumulované zátěže životního prostředí.

Podporovat „udržitelnost“ současného stavu.

Posilovat ekologické vědomí občanů.



Oblast G Veřejná správa

Zvyšovat výkonnost a transparentnost ÚMČ, organizací veřejné správy a jimi řízených organizací.

Efektivní strategické řízení a plánování.

Zvyšovat informovanost občanů a zlepšovat komunikaci s veřejností.

Zajistit ochranu občanů a jejich majetku.

Důsledné naplňování principů udržitelného rozvoje MČ pomocí procesu MA21.

Opatření strategického plánu

Jednotlivé podoblasti obsahují konkrétní opatření, celkem 199. Opatření jsou rozpracována do Listů opatření obsahující časový výhled, harmonogram, odhad finančních prostředků, garanta, klíčové účastníky a indikátory. Opatření jsou realizována Akčními plány se zodpovědností konkrétního garanta.

6. Akční plán

Akční plán obsahuje číslo opatření, název opatření, důvod řešení, garanta a spolupracující subjekty, finance z rozpočtu MČ, externí finance, harmonogram, indikátory, termín splnění.

Informace k Akčnímu plánu se aktualizují min. 1x měsíčně, obsahují aktuální stav řešení případně problémy, které se při realizaci objeví. Tyto informace jsou zveřejňovány. Za jejich vyplnění je zodpovědný garant jednotlivých položek Akčního plánu. Akční plán může obsahovat tzv. zásobník projektů, u kterých stupeň přípravy nebo nezajištěné financování projektu nedovoluje realizaci projektu a jejich zařazení do Akčního plánu. Za přípravu těchto projektů jsou zodpovědní garanti jednotlivých podoblastí strategického plánu.

7. Indikátory a metodika jejich měření

K nejdůležitějším cílům, v návaznosti na VIZI strategického plánu, je stanoveno 33 indikátorů. Městská část neusiluje o komplexní měření všech aspektů souvisejících s naplněním cílů – vedlo by to k velkému počtu indikátorů a tím k výraznému nárůstu administrativy s tímto spojené. Jsou také upřednostňovány indikátory, u kterých jsou dostupná data, nebo je měření již v současnosti prováděno a je finančně dosažitelné. Soubor indikátorů schvaluje Rada MČ Praha 21, která také vyhodnocuje zprávu o jejich plnění. Zprávu předává zastupitelstvu.

Počet indikátorů v jednotlivých oblastech:

Vize: 2

Prioritní oblast A: 5

Prioritní oblast B: 3

Prioritní oblast C: 4

Prioritní oblast D: 2

Prioritní oblast E: 3

Prioritní oblast F: 6

Prioritní oblast G: 7



Ke každému indikátoru je zpracována Karta ve struktuře uvedené v příloze č. 1. Převážně jsou indikátory sledovány za předchozí kalendářní rok určeným garantem. Vyhodnocení provádí Strategický tým ÚMČ Praha 21. Zpráva je předávána Radě a Zastupitelstvu MČ Praha 21.

8. Medializace strategického plánu

Při komunikaci strategického plánu (dovnitř úřadu a organizací městské části) a ven (k občanům, podnikatelům, investorům, médiím atd.) je nezbytné najít co nejjednodušší vizuální formu. Pro tento účel je vydána v prosinci 2013 brožura Zdravá městská část Praha 21 – Újezd nad Lesy, která obsahuje oblasti, podoblasti a souhrnné cíle strategického plánu.

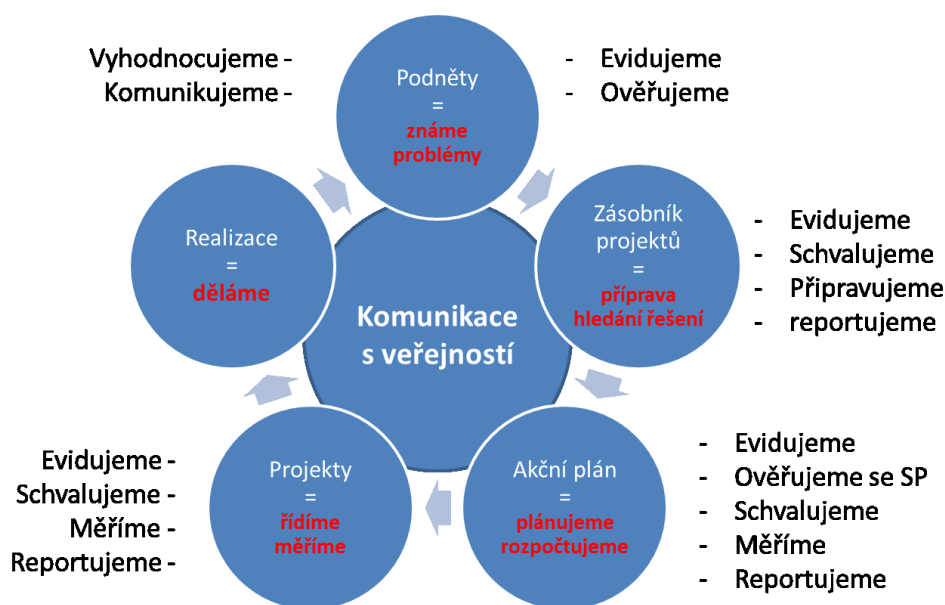
Za medializaci jednotlivých cílů, stupně realizace jednotlivých opatření, realizace Akčního plánu jsou zodpovědní **garanti jednotlivých podoblastí**.

Za medializaci konkrétních projektů jsou zodpovědní jednotliví **vedoucí projektů**.

Medializace **vně** je uskutečňována převážně komunitní metodou, tj. veřejná projednání, dílčí kulaté stoly, veřejné fórum 10P a dalšími způsoby (uveřejnění na webových stránkách MČ, tiskové zprávy, Újezdský zpravodaj, aj.).

Medializace **dovnitř úřadu** je převážně uskutečňována na zasedání strategického týmu, na poradách vedoucích odborů a mezi jednotlivými odbory.

Obrázek č. 4: Způsob komunikace s veřejností





9. Role a odpovědnosti v rámci strategického řízení

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

Aktér strategického řízení Název činnosti	Zastupitelstvo	Rada	Politický garant (starosta, radní)	Tajemník	Garant podoblasti	Finanční odbor	Strategický tým ÚMČ Praha 21	Partneři MČ a veřejnost
Schválení SPRMČ	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Zpracování návrhu SPRMČ		Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Projednání s veřejností a partnery			Odpov. Schval.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Změny SPRMČ	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Schválení indikátorů	Inf.	Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Schválení metodických pokynů	Inf.	Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Předložení roční zprávy o plnění SPRMČ jeho opatření a cílů	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Plnění indikátorů	Inf.	Schval.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.		Spol.
Zajištění souladu SPRMČ, jeho změn a Akčních plánů s rozpočtem		Dop.	Odpov.	Spol.	Spol.	Zprac.	Dop.	Spol.
Zajištění souladu koncepčních dokumentů se SPRMČ	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Zajištění provázanosti na komunitní plánování	Schval.		Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Odměňování plnění cílů a měřítek			Odpov.	Schval. l.	Zprac.	Spol.	Dop.	Spol.
Koordinace činností v rámci strategického řízení			Schval.	Spol.	Zprac. Odpov.	Spol.	Spol.	Spol.
Schválení Akčních plánů	Schval.	Dop.	Odpov.	Spol.	Zprac.	Spol.	Spol.	Spol.
Zkratky:	Schval. - schvaluje, Dop. - projednává a doporučuje ke schválení, Odpov. - odpovědnost, Zprac. - odpovědnost za zpracování, Spol. - spolupracuje, Inf. - je informován, SPRMČ - Strategický plán rozvoje MČ Praha 21							



10. Zpracování akčního plánu - etapy a harmonogram

Akční plán je úzce provázán s rozpočtem. Je zpracován dle struktury oblastí a cílů Strategického plánu rozvoje městské části poprvé pro rok 2013 a schvalován současně s rozpočtem MČ Praha 21. Postup zpracování akčního plánu a časový rámec (harmonogram) je uveden v následující tabulce.



Harmonogram strategického plánování															
název činnosti	odpovědnost	spolupráce	schvaluje/ předkládá	měsíc											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizace aktivit Akčního plánu (AP) daného roku	garanti	strategický tým													
Vyhodnocení Plánu zlepšování za předchozí rok + zpracování na stávající rok	OŠKMA21	komise MA21 strategický tým	RMČ/ OŠKMA21		RMČ										
Vyhodnocení indikátorů strategických cílů	garanti	strategický tým													
Projednání vyhodnocení AP za předchozí rok a plnění indikátorů strategických cílů za předchozí období v RMČ	garanti	strategický tým	RMČ/ OŠKMA21			ST	RMČ								
Veřejné fórum - 10P	garanti	komise MA21					ST								
Průběžné vyhodnocení plnění AP za stávající rok	garanti	strategický tým	RMČ/ OŠKMA21				RMČ								
Ověřující anketa 10P	OŠKMA21	komise MA21													
Projednání vyhodnocení AP a plnění indikátorů strategických cílů za předchozí rok v ZMČ současně se závěrečným účtem	garanti	strategický tým	ZMČ/ OŠKMA21 + FO						ZMČ						
Zpracování výsledků VF - 10P a ověřující ankety k projednání v RMČ	garanti	příslušné komise	RMČ/ OŠKMA21						RMČ						
Zpracování výsledků VF - 10P s anketou do komunitního Plánu zdraví a kvality života (dataplán NSZM)	OŠKMA21	strategický tým							ST						
Průběžné vyhodnocení plnění AP s požadavky na změny ve stávajícím AP	garanti	strategický tým	RMČ/ OŠKMA21								RMČ	ZMČ			
Výsledky VF - 10P a ověřující ankety projednány v ZMČ s Plánem zdraví a kvality života	garanti	strategický tým	ZMČ/ OŠKMA21								RMČ	ZMČ			
Sestavení nového AP na další rok s jeho schválením ZMČ současně s rozpočtem	garanti	strategický tým	ZMČ/ OŠKMA21								ST		ST	RMČ	ZMČ
zasedání strategického týmu (ST)															
zasedání komise MA21															



11. Strategický tým ÚMČ Praha 21

Strategický tým (ST) jmenovala RMČ Praha 21 dne 9. 8. 2011.

Aktuální složení ST v lednu 2014 je následující:

RNDr. Pavel Roušar - politik místní Agendy 21

Ing. Václav Müller – externí poradce

Vladimír Saitz, tajemník ÚMČ Praha 21 (oblast Veřejné správy, informovanosti, občanské vybavenosti)

Zdena Vodová, vedoucí OOS (oblast Obyvatelstvo, jeho vývoj a struktura)

Bc. Radka Lipanovičová, vedoucí OSV (oblast Sociální a zdravotní politiky)

Pavel Zeman, vedoucí VHČ a BH (oblast Majetku MČ a bytové politiky),

Ing. Roman Březina, vedoucí OŽPD (oblast Dopravy a životního prostředí)

Ing. Vlasta Berková, vedoucí FO (oblast finanční)

Mgr. Blanka Horká, kontrola a vnitřní audit

Ing. Josef Roušal, vedoucí OMI (oblast majetku, investic, rozvoje MČ)

Bc. Martin Nedvěd, informatik

Iva Hájková, koordinátorka místní Agendy 21, vedoucí OŠKMA21 (oblast školství, volného času, komunitního a strategického plánování)

Strategický tým je řídicí a koordinační složkou pro realizaci Strategického plánu rozvoje MČ Praha 21, sestavuje a vyhodnocuje Akční plán, navrhuje a vyhodnocuje indikátory.

12. Vztah mezi strategickým řízením (plánováním) a komunitním plánováním

Strategické řízení (plánování) a komunitní plánování jsou navazující a vzájemně se doplňující procesy. Zatímco strategické řízení využívá jako zdroj informací a dat expertní dokumenty, analýzy a další strategické plány či koncepce (typicky např. územní plán, energetická koncepce, dopravní plán apod.), komunitní plánování je proces, jehož základem je názor veřejnosti, resp. aktivní participace občanů, zástupců neziskového a ziskového sektoru, zástupců dalších institucí a parterů MČ atd. na rozvoji městské části.

Zapojení těchto aktérů se děje zpravidla formou veřejných projednávání (např. Fórum Zdravé městské části - TOP10 problémů, tematické kulaté stoly) nebo šetřením spokojenosti (ankety na různá témata). Specifickým způsobem jsou v Městské části Praha 21 zapojeny děti a mladá generace např. skrze Žákovské zastupitelstvo.

Tyto akce slouží k zjišťování požadavků, potřeb, připomínek a preferencí veřejnosti a jsou důležitým zdrojem informací pro strategické řízení, zejména tvorbu Akčních plánů ke



SPRMČ a jsou rovněž zpětnou vazbou pro radní a zastupitele. Zatímco strategické cíle a priority jsou zhmotněny ve strategickém plánu, informace a náměty od veřejnosti jsou pravidelně uváděny v komunitním Plánu zdraví a kvality života (PZKŽ) spravovaném v internetové veřejně přístupné databázi DataPlán NSZM ČR.

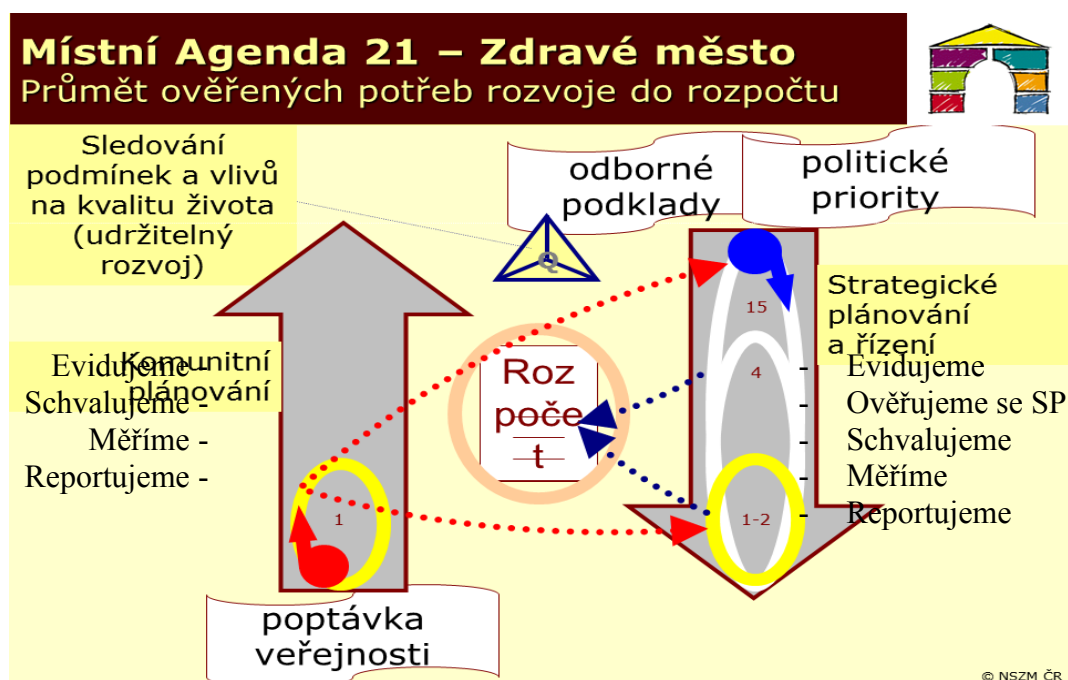
Důležitý rozdíl v obou dokumentech tkví také v jejich zaměření, jak časovém, tak věcném. SPRMČ je dlouhodobým plánem s vizí vzdálenou na 10 let a s prioritními cíli, které tuto vizi postupně naplňují. Zároveň je zaměřen na prioritní oblasti, podoblasti a prioritní cíle, konkrétní opatření s vazbou na rozpočet městské části, resp. disponibilní finance jsou obsaženy v Akčním plánu. PZKŽ naopak obsahuje zpravidla jakékoliv náměty či opatření vzešlé ze strany aktivních občanů či organizací bez ohledu na to, zda jde o návrhy opatření svým charakterem dlouhodobá a investičně náročná (např. obchvat MČ) či krátkodobá a řádově levnější (např. nové lavičky v parku). PZKŽ je však důležitým doplňkem SPRMČ, neboť poskytuje místní, často specifické informace, které experti pracující se strategickými dokumenty nemají, ale jsou významné pro zlepšování kvality života v MČ.

Pro oba dokumenty platí, že jsou každoročně vyhodnocovány a jejich naplňování prezentováno veřejnosti jako vizitka práce zastupitelstva a rady městské části.

Městská část Praha 21, zapojená od roku 2011 do sdružení Národní sítě Zdravých měst ČR a zavádějící principy Zdravého města pod patronací Světové zdravotní organizace (WHO Healthy City) a realizující mezinárodní program pro udržitelný rozvoj na místní úrovni místní Agenda 21, využívá pro komunitní i strategické plánování a řízení osvědčené postupy a metodiky, která toto sdružení pro své, a se svými členy dlouhodobě vytváří s cílem zlepšit kvalitu řízení samospráv za aktivní účasti obyvatel.



Obrázek č. 5: Vztah mezi komunitním a strategickým plánováním



Pramen: Metodika Národní sítě Zdravých měst ČR, www.ZdravaMesta.cz

13. Závěr a platnost

Tento Metodický pokyn byl schválen Radou městské části Praha 21 dne 4.3.2014 na základě usnesení RMČ88/1630/14 a je platný od 5.3.2014.



Seznam obrázků

Obrázek č. 2: Principy efektivního strategického řízení

Obrázek č. 2: Fáze strategického řízení ve veřejném sektoru

Obrázek č. 3: Vývojový diagram řešení problému při strategickém řízení

Obrázek č. 4: Způsob komunikace s veřejností

Obrázek č. 5: Vztah mezi komunitním a strategickým plánováním

Seznam zkratk

AP	Akční plán
BH	Bytové hospodářství
FO	Finanční odbor
MA21	Místní Agenda 21
MČ	Městská část
NSZM ČR	Národní síť Zdravých měst ČR
OMI	Odbor majetku a investic
OOS	Odbor občansko správní
OSV	Odbor sociálních věcí
OŠKMA21	Odbor školství, kultury, místní Agendy 21
OŽPD	Odbor životního prostředí a dopravy
PZKŽ	Plán zdraví a kvality života
PRMČ	Priority Rady MČ Praha 21
SPRMČ	Strategický plán rozvoje městské části
ST	Strategický tým
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
ÚMČ	Úřad městské části
VHČ	Vedlejší hospodářská činnost



Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 – VZOR KARTY INDIKÁTORU

PŘÍLOHA Č. 2 – PROJEKTOVÝ LIST

PŘÍLOHA Č. 3 – ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA PROJEKTU

PŘÍLOHA Č. 4 – AKČNÍ PLÁN

PŘÍLOHA Č. 5 – LIST OPATŘENÍ

PŘÍLOHA Č. 6 – VYHODNOCENÍ 10P

PŘÍLOHA Č. 7 – ZÁSOBNÍK PROJEKTŮ



PŘÍLOHA Č. 1

VZOR - Karta Indikátoru

Cíl SP v oblasti	Účelné využití investic na majetek MČ Praha 21		
Název indikátoru			
Měrná jednotka			
Optimální směr			
Správce měřítka			
Politický garant za vyplnění měřítka			
Roky	2012	2017	2022
Plán			
Skutečnost			
Popis měřítka:			
Měřítko ovlivňuje:			
Metodika a výpočet:			
Zdroj čerpání dat:			
Perioda vyhodnocování měřítka:			



PŘÍLOHA Č. 2

Projektový list

NÁZEV PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU	
CÍL	
OBLAST SP	PODOBLAST SP
Garant	
Vedoucí projektu (manažer projektu)	
Stručný popis projektového záměru s uvedením cílové skupiny a výstupu	
Vazba projektového záměru na SP, AP, 10P...	
Předpokládaný harmonogram (doba realizace)	
Projednání s veřejností (kdy, kde, jak)	
Předpokládané náklady	
Rozpočet MČ:	
Externí zdroje (jaké):	
Spolupracující subjekty a jejich role	
Možná rizika	
Míra připravenosti (námet, studie, projekt, finance...)	
Indikátor splnění projektového záměru	
Zpracoval	



PŘÍLOHA Č. 3

Závěrečná zpráva projektu

NÁZEV OPATŘENÍ	NÁZEV PROJEKTU
CÍL	
OBLAST SP	PODOBLAST SP
Garant	
Vedoucí projektu (manažer projektu)	
Harmonogram	
Popis realizace (problémy, pozitiva)	
Celkové náklady	
Rozpočet MČ:	
Externí zdroje (jaké):	
Indikátor (jeho splnění)	
Zajištění informování veřejnosti (foto před akcí a po akci, mediální výstupy)	
Zpracoval	



PŘÍLOHA Č. 4

Akční plán

č. opatření	Název opatření	Důvod řešení	Garant	Spolupracující odbor	Výše financí z rozpočtu MČ	Výše externích financí	Termín zahájení - plán	Termín dokončení - plán	Harmonogram	Indikátor	Poznámka



PŘÍLOHA Č. 5

List opatření

LIST OPATŘENÍ č.	NÁZEV OPATŘENÍ
CÍL	
OBLAST	PODOBLAST
Problém, který opatření řeší	
Cíle opatření	
Aktivity naplňující intervenci	
Časový výhled a priorita	
Způsob realizace	
Hrubý odhad finančních nákladů rozpočet MČ externí zdroje	
Garanti Garant opatření Politický garant Odborný garant Spolupracující	
Monitoring	
Klíčové účastníci	
Indikátory	
Související intervence a opatření	
Zpracoval	



PŘÍLOHA Č. 6

Vyhodnocení 10P po veřejném fóru a ověřující anketě

Datum konání Veřejného fóra / počet přítomných			Datum konání ověřující ankety / počet odevzdaných anket (email / papír)			
SOUPIS 10P (řazeno prioritně)						
PROBLÉM	OBLAST	PODOBLAST	GARANT	ZPŮSOB ŘEŠENÍ	HARMONOGRAM ŘEŠENÍ	SOULAD S PZKŽ, PRMČ, SP,
Zpracoval						



PŘÍLOHA Č. 7

Zásobník projektů

Zásobník projektů - příloha k Akčnímu plánu								
číslo (řazeno prioritně)	oblast/garant (dle SP)	správce projektu (odbor)	realizátor (odbor)	název projektu (aktivity)	důvod realizace (krátký popis)	odhad financí z rezervy MČ	odhad externích financí	poznámka