

# ACSA - Strategické plánování a řízení ve studentských organizacích

Pracovní Setkání Dobrovolníků 2014

Baldovec, 2. 11. 2014

WS6, Libor Lněnička, Jaroslav Švec

# Program dnešního dopoledne

- Začátek 8:45 hod.
- Blok I.
  - Úvod do strategického řízení.
  - Metody a nástroje strategického plánování.
  - Cvičení
- Přestávka 15 minut.
- Blok II.
  - Postup zpracování strategického plánu.
  - Cvičení.
- Konec 12:45 hod.

# Strategické řízení

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

*A. Chandler*

*„Strategie je model nebo plán, který integruje hlavní cíle subjektu, politiky a aktivity do soudržného celku.“*

*J. B. Quinn*

*„Disciplinované úsilí činit zásadní rozhodnutí a kroky, které tvoří to, čím společnost je, co činí a proč to činí.“*

*J. M. Bryson*  
 ACSA

# Co je to strategie? I.

- „Strategie“ z řeckého „strategos“= organizace.
- „Způsob, jakým plánujete dosažení vašich cílů a záměrů“  
*Investors in People, Velká Británie*
- Výsledky, jichž společnost doufá dosáhnout.
- Prostředky, kterými společnost doufá těchto výsledků dosáhnout.
- Jak bude kombinovat své úsilí a zdroje.

# Co je to strategie? II.

- 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.

# Co je to strategie? III.

- 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.

# Specifika strategického řízení ve STUDENTSKÉ ORGANIZACI

1. O co se opřít? Co využít...
2. Jaký je charakter klasické studentské organizace?
3. Jaký je její účel?
4. NNO nově jako spolek, nadace, ústav...
5. Statut veřejné prospěšnosti...
6. Hlavní vs. vedlejší činnost, podnikání (doplňková činnost)...

# Strategické řízení

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



# Strategická analýza

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

# 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 organizace,
- 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 organizace.

# Strategické plánování - definice

- Různá vyjádření:
  - Systematický způsob, jak organizovat změny a vytvářet v konsensus na společné vizi pro budoucnost.
  - Určení celkového účelu či poslání subjektu, jeho dlouhodobých cílů nebo zaměření činnosti.
  - Proces zahrnující výběr cílů, úkolů a činností potřebných k jejich dosažení.
  - ***Proces promyšleného, do budoucnosti hledícího a dlouhodobého usměrňování nějaké činnosti, oblasti.***

# Způsoby plánování rozvoje v ČR

- V ČR souběžně běží čtyři způsoby plánování rozvoje (v zahraničí často tvořící jeden celek – 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.
- Proces koncepčního řízení rozvoje proces je interaktivní a vyvíjí se a každá strana má šance specifikovat své záměry a nástroje, kterými bude další změny ovlivňovat.

# Uskutečňování strategického plánování

- Různé podoby praktické realizace (expertní přístupy, komunitní plánování, dílčí alternativní přístupy apod.) – důraz na různé rozvojové aspekty.
- **Proces strategického plánování je formalizován ve strategických (koncepčních dokumentech).**
  - Významným znakem je dlouhodobost.
  - Plánování v podmínkách neurčitosti.
  - Musí být flexibilní a adaptovatelné na změny.

# Základní znaky strategického plánu I.

- **Dlouhodobost** – plán by měl být připravován na delší časové období.
- **Systematičnost** – plán by měl systematicky mapovat všechna podstatná odvětví nebo obory, které se mohou mít vliv na budoucí rozvoj řešeného území.
- **Selektivnost** – plán musí stanovit selektivně pouze některé prioritní osy rozvoje, prioritní směry nebo prioritní problémy!
- **Provázanost** – jednotlivé kroky je vždy nutné velmi pečlivě hodnotit z hlediska jejich vnitřní provázanosti, nikoliv pouze samy o sobě.

# Základní znaky strategického plánu II.

- **Soustavnost** – stálé a opakované hodnocení změn vstupních podmínek, výsledků jednotlivých dílčích kroků nebo třeba změněné ekonomické situace obce.
- **Otevřenost** – plán nesmí vznikat někde v uzavřené malé skupince „expertů“! Plán musí být srozumitelný jak okruhu zpracovatelů, tak i těm, pro které je určen.
- **Reálnost** – nutné hodnotit nejen z finančního hlediska, ale i z hlediska ekonomických a sociálních podmínek.



# Jaký plán vytvořit?

- **Dlouhodobá strategie** – s horizontem naplnění delším než 10 let.
- **Střednědobá strategie** – s horizontem 5–10 let.
- **Krátkodobé strategie** – předpokládají realizaci většiny nástrojů v horizontu do 5 let, respektive jsou zpracovávány na jedno volební období. Často se označují jako tzv. *Akční plány*.

# Problémy strategického plánování

- Nejednotná terminologie.
- V praxi chybné a nelogické postupy.
- Řada nevyřešených metodických otázek (hierarchizace, vazby, aktualizace, vyhodnocování).
- Deformace zaměření dokumentů možnostmi financování z fondů EU.
- Nedostatečná provázanost mezi strategickým a finančním plánováním.
- Problém transparentnosti a zapojení aktérů.

# Metody a nástroje strategického plánování I.

- Tradiční:
  - Komunitní metoda.
  - Expertní metoda.
  - Zdroje dat.
  - Analýza SWOT, analýza vnějšího a vnitřního prostředí.
  - Průzkumy (sociologické, ekonomické, demografické...).
  - Řízené rozhovory.
  - Brainstorming.
  - Delfská metoda.
  - Heuristické metody.
  - Metoda scénářů.

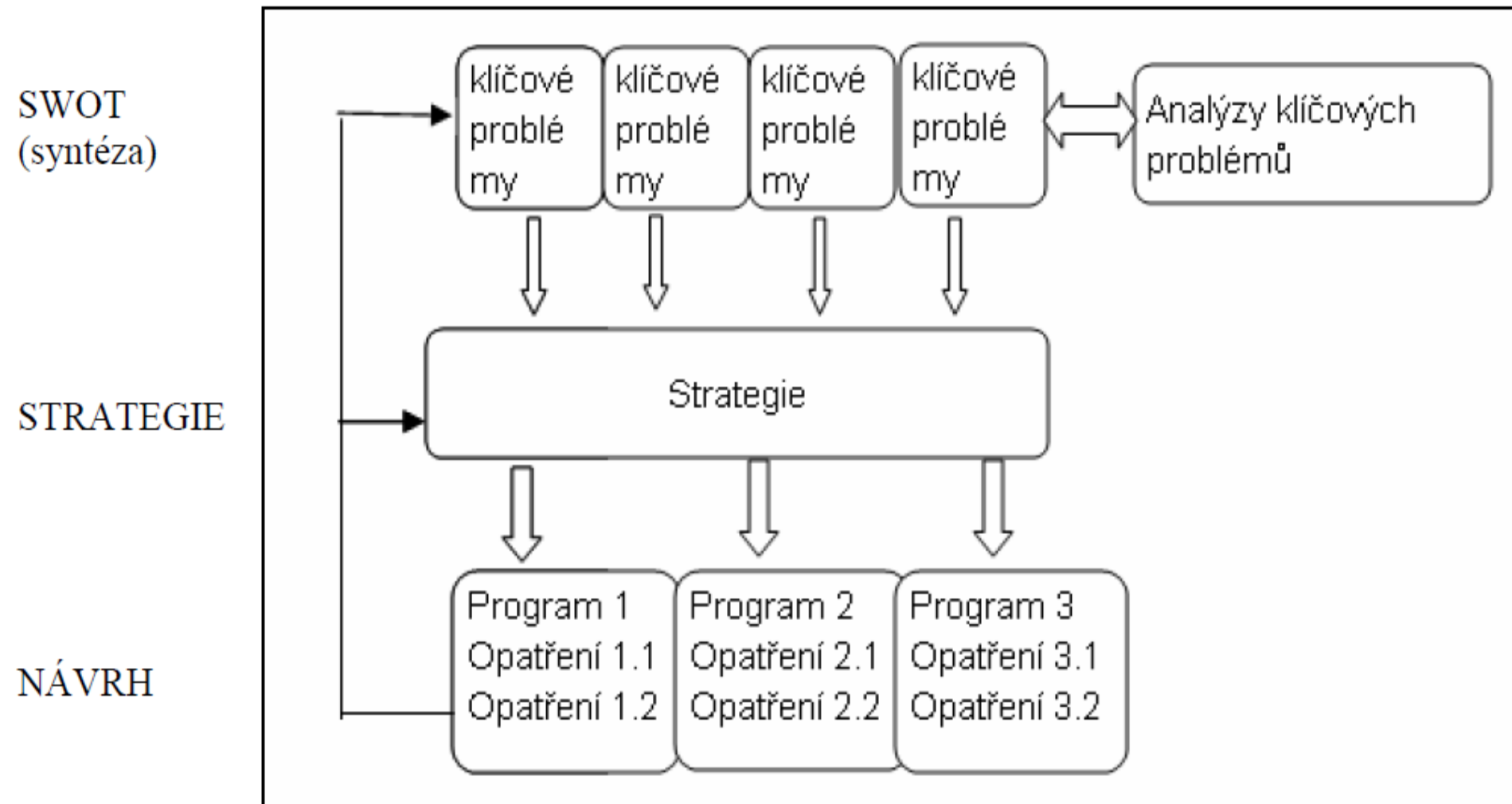
# Metody a nástroje strategického plánování II.

- Moderní metody a nástroje:
  - Řízení strategie pomocí Metody vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard).
  - Integrovaný plán rozvoje měst pro integrovaný rozvoj území.
  - Místní agenda 21.
- Doplnkové:
  - Posuzování vlivu na životní prostředí (SEA).
  - Hodnocení vlivů na udržitelný rozvoj (SA).
  - Posouzení vlivu na veřejné zdraví (HIA).
  - Hodnocení zdravotních rizik (HRA).
  - Hodnocení dopadů regulace (RIA).

# Komunitní metoda I.

- 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.
- Princip „button-up“.

# Komunitní metoda II.



# Expertní metoda I.

- Využití odborníka (odborníků) pro činnost, která vyžaduje zvláštní znalosti.
- Nutnost odborného (expertního) posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti.
- Princip „button-down“.

# Expertní metoda II.

- + Umožňuje jasné definování problému, standardizovaný postup zpracování a odbornou (vědeckou) záruku za odvedené dílo.
- + Klade důraz na přesnost a detailní sledování jednotlivých jevů a v některých případech může vést až k nadbytečnému rozsahu analytické části dokumentu!
- - Malá nebo povrchní znalost místního prostředí, vztahů mezi jednotlivými aktéry rozvoje a mezi jednotlivými osobnostmi.



ANALÝZA

Celková analýza řešeného území

SWOT (syntéza)

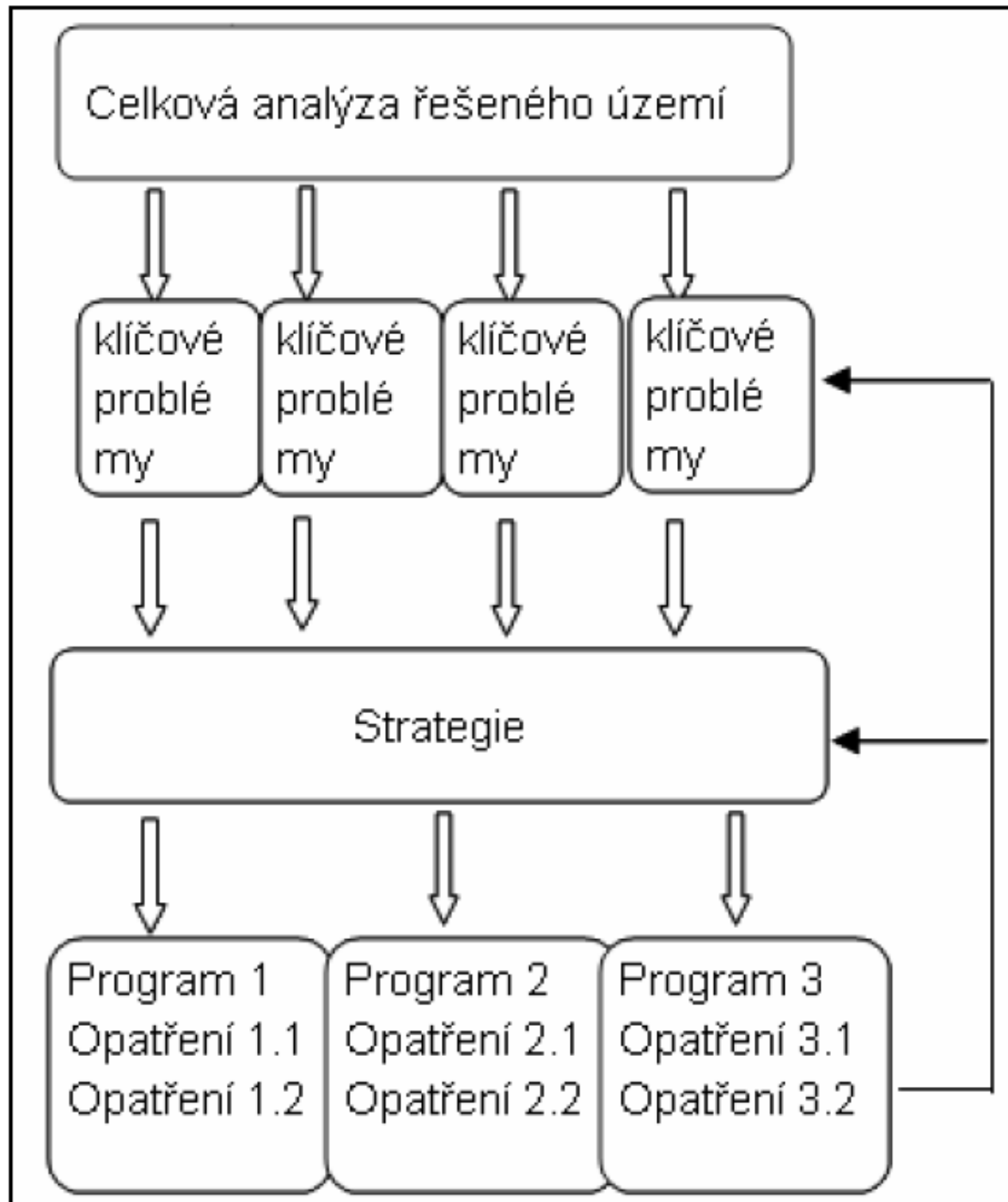
klíčové problémy  
klíčové problémy  
klíčové problémy  
klíčové problémy

STRATEGIE

Strategie

PROGRAM

Program 1  
Opatření 1.1  
Opatření 1.2  
Program 2  
Opatření 2.1  
Opatření 2.2  
Program 3  
Opatření 3.1  
Opatření 3.2



# Zdroje dat

- Zpracování strategického dokumentu musí čerpat z velmi diferencovaných zdrojů dat.
- Příklad využití dat:
  - vnitřní zdroje dat v organizaci (personalistika, ekonomika, atd.)
  - veřejně přístupné zdroje a databáze (ČSÚ, [www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz), MPSV, organizace práce, odbory magistrátu města...),
  - územně lokalizovaná data (např. GIS).

# Zpracování dat

- Pro analýzu je maximálně vhodné hodnotit data v delších časových řadách.
- Každá kvantitativní hodnocení uspořádaná v tabulkách by měla být pro čtenáře jasně čitelná.
- Pozor na srovnávání ve stejných sledovaných jednotkách a ve stejných sledovaných letech a přepočítání na relativní údaje (např. v %).
- Každá tabulka by měla obsahovat i součet ze celou sledovanou organizaci a případně uvádět i data za pobočky.

# Analýza SWOT I.

- Cílem **SWOT analýzy** je zahrnout do obrazu socioekonomického plánu jak vnitřní charakteristiky hodnocené organizace, tak určující faktory prostředí, do kterého bude plán implementován.
- Principem této analýzy je jednoduché, přesné a pokud možno přímé pojmenování vlastních předností a slabín z hlediska vnitřních podmínek života organizace a posouzení vnějších podmínek z hlediska příležitostí a rizik.
- Posílením silných stránek a eliminací slabých tak vzrůstá pravděpodobnost realizace příležitostí a omezují se rizika.

# Analýza SWOT II.

- SWOT je zkratkou Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).
- První dva body tvoří tzv. vnitřní analýzu (resp. analýzu vnitřních podmínek), druhé dva body (tedy příležitosti a hrozby) tvoří vnější analýzu.

# doporučený postup tvorby analýzy SWOT

1. Vytipují se hlavní sféry, které jsou pro řešenou organizaci podstatné – klíčové problémy,
2. Vybere se asi 10 až 20 osobností, které mají k tématu co říci.
3. Každý z řešitelů se individuálně zamyslí a ke každému bodu napíše max. 3 body.
4. Výsledky zpracuje hlavní řešitel a předloží je na společném setkání všech účastníků analýzy SWOT. Zde se diskutují získané výsledky se snahou o nalezení nejpodstatnějších faktorů rozvoje.
5. Tyto faktory rozvoje jsou dále v organizaceni rozpravě všech účastníků upraveny jako základní vize strategického plánu.

# Analýza SWOT III.

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

# Cvičení ①

1. Rozdělte se do skupin po 5-6 osobách, lidé z jedné organizace se rozdělí do různých skupinek 😊
2. Rozdělte si role (min. předseda a tiskový mluvčí)
3. Ve skupině si vytvořte vhodný pracovní prostor (prostředí) pro týmovou práci
4. Vymyslete si identitu (název) virtuální studentské organizace (spolku) – výstup na flipchart
5. Vymyslete si účel organizace tak, jak by mohl být vymezen ve stanovách (co má za úkol, proč existuje, ...)



# Cvičení SWOT anal. ①

1. Zpracujte jednotlivá pole SWOT analýzy vaší vymyšlené studentské organizace, nejprve každé pole samostatně. Zaměřte se na **lidské zdroje!** Využijte metody brainstormingu (nekritizujte ☠)...
2. Metodou semaforek (● nejvyšší důležitost, ● střední, ● nižší) prioritizujte jednotlivé nápady. Nebojte se některé spojit, přeformulovat či vyřadit! Použijte vhodné pomůcky...
3. Aktivním nápadům přiřadte jednoznačné ID.
4. Volitelně dle času: zkuste si navrhnout několik strategií (minimálně se ale doptejte, jak by se to dělalo, ať to umíte 😊).

# Analýza vnějšího prostředí

- Analýza okolí se zabývá jednotlivými klíčovými prvky vnějšího prostředí.
- Jedná se konkrétně o faktory legislativní, sociální, ekologické, politické, ekonomické, technologické apod.
- **Analýza SLEPTE** (také někdy PEST, STEP nebo PESTLE). Název pochází z počátečních písmen jednotlivých oblastí, které jsou předmětem analýzy:
  - Sociální faktory
  - Legislativa
  - Ekonomika
  - Politické faktory
  - Technologické faktory
  - Ekologie

# Sociální faktory

- Společensko-politický systém, společenské klima.
- Životní styl.
- Životní úroveň.
- Sociální politika státu.
- Zdravotní stav a věková struktura populace.
- Kultura, zvyklosti.

# Legislativní faktory

- Míra usměrňování podnikání.
- Úroveň ochrany zaměstnanců a zaměstnavatelů.
- Ochrana know-how, objevů, atd.

# Ekonomické faktory

- ***Etapa hospodářského cyklu*** (deprese, recese, oživení nebo konjunktura).
- ***Politická situace a její ovlivňování ekonomiky.***
- ***Hospodářská politika*** - regulace cen, ochrana a podpora investic, vládní záruky.
- ***Monetární politika:*** vývoj úrokových sazeb, měnové kurzy.
- ***Fiskální politika:*** daňová politika, vládní výdaje.
- ***Míra inflace.***
- ***Míra nezaměstnanosti.***

# Politické faktory

- Vládnoucí politická strana a její volební program.
- Struktura, pravomoci a odpovědnost veřejné správy.
- Míra podpory spolupráce veřejné správy s veřejností (PPP projekty).

# Ekologické faktory

- Ekologické daně.
- Zákony na ochranu životního prostředí.
- Cenová politika (pohonné hmoty, ...).
- Odpadové hospodářství.
- Chráněné lokality (NP, NATURA 2000, CHKO, ochranná vodní pásma...).

# Cvičení ② - Analýza PESTLE

1. Do připraveného formuláře si zaznamenejte max. 15 faktorů ke každé oblasti, které nejvíce ovlivňují Vaši organizaci.
2. Pokuste se rozdělit faktory podle oblasti řízení, kterou nejvíce ovlivňují na hlavní, podpůrné a řídicí procesy.
3. Zhodnoťte význam a vliv jednotlivých procesů. Zkuste každý proces obodovat od 1 do 5, přičemž 1 je nejmenší význam/vliv, 5 je největší. Použijte vlastní odhady a názory ve skupině.
4. Vyneste do matice na flipchartovém papíru hodnocení procesů. Zkuste – je-li to možné – posoudit, zdali vytvářejí skupiny. Zkuste tyto skupiny charakterizovat.

*Max, délka trvání aktivity je 40 minut.*





# Analýza vnitřního prostředí

- Procesní řízení.
- Systémové řízení.
- Finanční řízení.
- Lidský kapitál.
- Vybavenost informačními technologiemi.
- Firemní kultura organizace.

# Řídící a výkonné procesy

1. Disponuje organizace se všemi zákonnými vnitřními předpisy?
2. Má organizace vytvořenou metodiku pro zadávání veřejných zakázek?
3. Je právně zajištěn zástup zaměstnance?
4. Dochází k pravidelným kontrolám aktualizace a dodržování norem?

# Lidský kapitál

- Jsou zaměstnanci pravidelně vzděláváni ve svém oboru?
- Jaké je zastoupení osob s vysokoškolským diplomem?
- Na jaké úrovni jsou oficiální a neoficiální mezilidské vztahy?

# Finanční řízení

- Jakým objemem volných finančních prostředků organizace disponuje?
- Jaká je míra zadlužení organizace?
- Jaký je podíl financování projektů z cizích zdrojů?
- Využívá organizace možností získat finanční podporu ze strukturálních fondů?
- Politické přesvědčení volených zástupců co se týče nastavení rozpočtu.

# Informační technologie

- Jakým hardware je organizace vybavena?
- Jakými informačními systémy organizace disponuje (intranet, spisová a skartační služba apod.)?
- Jak má organizace zajištěn systém informování zaměstnanců v případě ohrožení?

# Komunikace s veřejností

- Má organizace tiskového mluvčího?
- Jakými kanály organizace zajišťuje pravidelné informování veřejnosti?
- Jakými kanály komunikuje s veřejností?

# Průzkumy veřejného mínění

- Dotazníková či anketární šetření.
- Vysoká časová náročnost a možnost snadné manipulace jak s jednotlivými výpověďmi tak i s celkovými výsledky.
- Otázky mohou být uzavřené či otevřené, případně polouzavřené.
- Uzavřené otázky jsou lehce vyhodnotitelné, nicméně nevyjadřují přesnou vůli respondenta.
- Nutná správná definice reprezentativního vzorku respondentů!

# Řízené hovory I.

- Standardizovaný rozhovor probíhá podle předem a přesně stanoveného scénáře (dotazníku) a je řízen tazatelem.
- Cílem standardizace je umožnit srovnávání pro celkovou analýzu všech rozhovorů.
- Řízený rozhovor může obsahovat jak uzavřené odpovědi (odpovědi podle škály) tak i otevřené odpovědi, kde respondent odpovídá podle svého uvážení.



# Řízené hovory II.

- Tazatelem je většinou přímo vyškolený pracovník zpracovatele.
- V případě velmi krátkého řízeného rozhovoru je možné použít i telefonické dotazování, které je operativní, rychlé a efektivní.
- Telefonické dotazování lze použít pouze pro zjišťování základních informací a není možné ho využít při podrobnějším studiu záměrů nebo rozvojových cílů!

# Brainstorming I.

- Cílem je najít nové pohledy na řešení daného problému a najít tato řešení.
- Typ skupinové diskuze mezi odborníky nebo znalci na dané témata nebo aktivními aktéry územního rozvoje.
- V následné fázi se jednotlivé návrhy vyhodnocují a tím dochází k zpracování na počátku velmi neutříděných nápadů nebo názorů.

# Brainstorming II.

- Obdobným způsobem lze také problémy označovat metodou „semaforu“, tedy klasifikaci problémů ve škále podstatné – nepodstatné, významné – nevýznamné.
- Jiný přístup umožňuje písemné obodování jednotlivých problémů ve škále 1–4 nebo při jejich menším počtu jejich seřazení z hlediska významnosti od 1 do např. 10.

# Brainstorming II.

- Brainstorming představuje velmi vhodnou metodu, pomocí které lze do řešení problémů zapojit místní představitele a další aktivní aktéry.
- Velká závislost na personální složení pracovní skupiny!
- Obtížné hodnocení některých problémů!

# Brainstorming - pravidla

- a) Pravidlo zákazu kritiky.
  - b) Pravidlo uvolnění fantazie.
  - c) Pravidlo co největšího počtu nápadů.
  - d) Pravidlo vzájemné inspirace.
  - e) Pravidlo úplné rovnosti účastníků.
- 
- Důležitou součástí brainstormingu je zápis, záznam diskuse!

# Delfská metoda

- Postupné zjišťování a porovnávání názorů expertů o budoucím vývoji zvolené oblasti, přičemž je zaručena jejich vzájemná anonymita, řízená zpětná vazba informací a statistické identifikace shody názorů zkoumané skupiny expertů.
- Hlavní cíl delfské metody je určení *kdy se co stane, nebo se může stát a za jakých podmínek.*
- Optimální velikost skupiny pro delfskou metodu je 10–15 účastníků - expertů.

# Balanced Scorecard (BSC)

- Vznik v USA (Kaplan a Norton) a je používána nejen v USA, ale i v Evropě.
- „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ (zkratka BSC).
- Jádrem metody BSC je soubor vyvážených ukazatelů (indikátorů).
- Metoda, je-li správně uplatněna, je také základem pro koncept „učících se regionů“.

# Metodika BSC

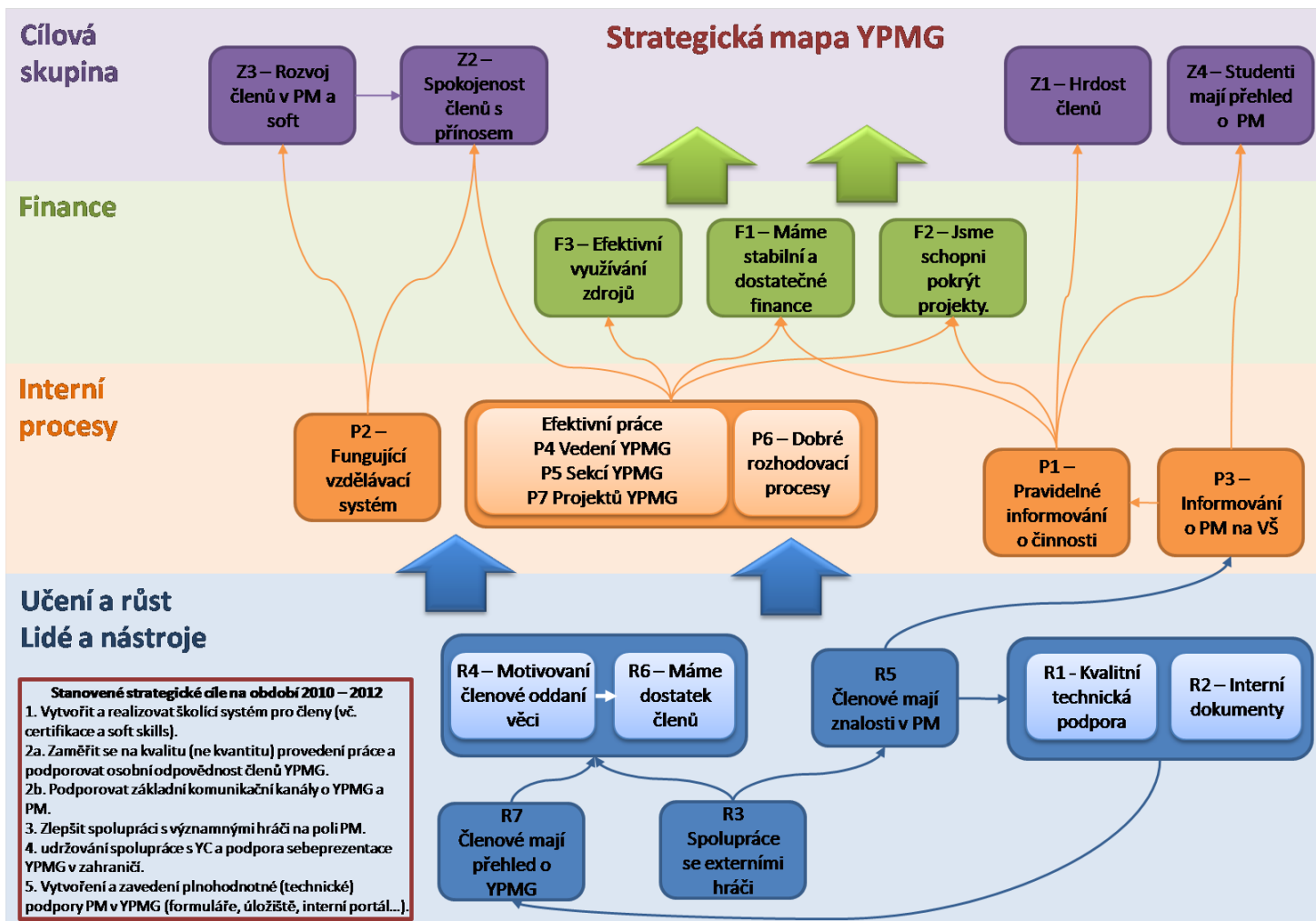
- Pro každý ovál je vytvořen **určitý počet měřítek** (indikátorů).
- K měřítkům se stanovuje **jednoznačná metodika**.
- Optimální počet měřítek – 15–30, záleží dle místních podmínek.
- Používají se tzv. měkké faktory (spokojenost, kvalita apod.), které jsou pro jednotlivé občany často důležitější, než tabulky vykazující plnění rozpočtu.
- **Vzniklou tabulku měřítek potom nazýváme Balanced Scorecard.**



# Výhody BSC

- Hlavními přínosy BSC jsou:
  - a) **přehlednost:** strategická mapa je na 1 strany formátu A4,
  - b) **vyváženost:** neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
  - c) **měřitelnost:** lze stanovit relativně malý počet měřítek a ty lze sledovat a hodnotit trend,
  - d) vytvoření **základny pro odměňování** (měření výkonu a kvality práce).

# Příklad BSC YPMG...



# Zpracování strategického plánu



# Schéma procesu plánování



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

Strategická vize  
Kritické oblasti  
Integrovaný plán  
Globální cíle  
Intervence  
Projekty  
Cíle  
Úkoly

Priority  
Zodpovědnosti  
Termíny  
Monitorovací systém

# Jak probíhá proces tvorby plánu?

- Metoda 8-mi kroků.
- Metoda 5-ti kroků.

# 8 základních 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

# 5 základních kroků

- KROK 1: Analýza
- KROK 2: Syntéza (SWOT)
- KROK 3: Strategie
- KROK 4: Akční plány
- KROK 5: Monitoring

# 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.



# KROK 1: Organizace a příprava

- První strategický seminář.
- Zhotovitel připraví pracovní podklady pro strategický seminář, obsahující:
  - návrh věcného a časového postupu zpracování SP,
  - studijní materiál k pojmu a nutnosti SP a strategického řízení,
  - první verze členění SP do problémových oblastí a jejich rámcový obsah.
- Na strategickém semináři zhotovitel
  - vyzve strategickou komisi a pracovní skupiny ke spolupráci,
  - vysvětlí obsah studijního materiálu,
  - vysvětlí věcný a časový postup zpracování SP.

# KROK 2: Zkoumání prostředí

- **Profil organizace**
  - sběr “tvrdých” dat
  - doplnění o narativní komentáře

# KROK 2: Zkoumání prostředí

- Analýza by měla umět na základě výpovědi lokálních aktérů zhodnotit klíčové aspekty rozvoje organizace na základě dostupných dat a dalších zdrojů informací.
- Každá kapitola musí být ukončena jasně formulovaným závěrem, ve kterém autoři shrnou a zdůrazní podstatné zjištění, která mají vliv na budoucí rozvoj řešené organizace.

# KROK 3: Analýzy SWOT

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

# KROK 4: Stanovení kritických oblastí a strategická vize

- **Nalezení kritických oblastí**
  - brainstorming na schůzi skupiny,
  - výběr 3–6 nejzávažnějších témat.
- **Dohoda o strategické vizi**
  - diskuse o vizi a úpravy.

# Mise x Vize I.

- Stručná formulace vize, poslání a hodnot zaručuje městu nejen to, že má jasnou představu o sledovaných cílech, ale také usnadňuje sdílení této představy s ostatními lidmi.
- Jedním z hlavních úkolů člověka stojícího v čele jakékoliv organizace, je **udávat směr**, kterým se mají ostatní ubírat.
- V Česku se však můžeme běžně setkat s různými označeními:
  - Vize, poslání, hodnoty.
  - Vize, mise, hodnoty.
  - Poslání organizace.
  - atp.

# Mise x Vize II.

- Vize shrnuje to čím chce město/společnost být. Soustředí se na budoucnost. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria.
- Mise nám říká co je cílem společnosti nebo rozvoje města. Soustředí se na přítomnost. Definuje cílové skupiny a kritické oblasti. Informuje o tom jak dobří chceme být.

# Vize I.

- Přejchod mezi klasifikací problémů a vlastní strategií představuje vize rozvoje.
- Vize by měly být používány jako organizační představy o budoucím rozvoji.
- Neměly být na rozdíl od předcházejícího syntetického shrnutí jednotlivých analýz konkrétní, ale měly by umožňovat maximálně široký, organizačně formulovaný směr rozvoje, který je akceptovatelný pro celou organizaci.



# Vize II.

- Formulace vize je možná na základě dvou přístupů:
  1. Vymezení vize na základě dominujících směrů rozvoje.
  2. Třídění na škále od optimistické přes reálnou až po pesimistickou vizi.
- V praxi dochází často ke kombinaci obou zvolených metod.
- Formulovat vizi bez jasného souhlasu vedení organizace je prakticky nemyslitelné!

# Vize III.

- Vize musí splňovat následující aspekty:
  1. Vize musí být časově ohraničená.
  2. Prostorový aspekt – konkrétně definovaná organizace, kde vize bude uplatňována.
  3. Věcný aspekt – co je obsahem vize jaké tematické oblasti atd.

# Vize IV.

- Stručná formulace vize zaručuje organizaci nejen to, že má jasnou představu o sledovaných cílech, ale také usnadňuje sdílení této představy s ostatními lidmi.
- *Kam chceme, aby se organizace rozvíjela?*
- *Jak by organizace měla vypadat v roce 2020?*

# Mise

- Říká tedy, jací bychom chtěli nyní být, měla by ukazovat pole působnosti města a odkazovat na její základní hodnoty. Na rozdíl od vize se mise soustředí na přítomnost či nejbližší budoucnost.
  - *Kdo jsme?*
  - *Co děláme?*
  - *Proč to děláme?*
  - *V čem jsme dobří a proč?*
  - *Pro koho tu jsme?*
  - *Kdo nebo co za námi stojí?*

# Mise x Vize – cvičení ③ - 1. část

- Sedněte si v klidu, koukejte třeba z okna a pořádně se zamyslete. Co to vlastně tvoříte?
- Jestliže se Vám to podařilo, pokuste se to definovat na papír.
- Co jste si definovali, zkrátte na 140 znaků.
- Popište, co jste tím mysleli.
- Časová dotace max. 15 minut.

# Mise x Vize – cvičení ③ - 2. část

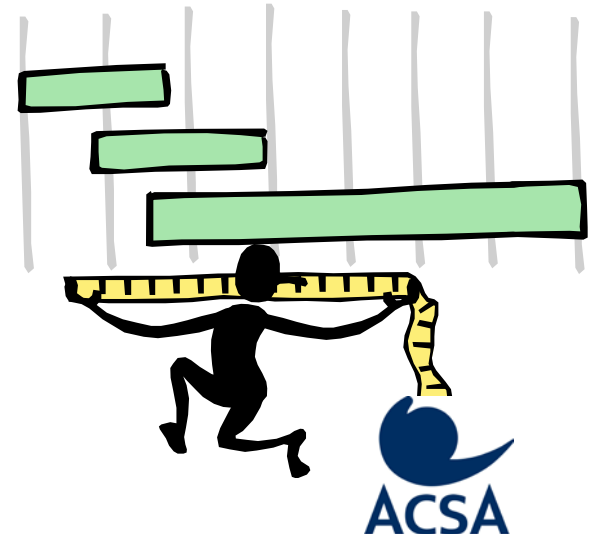
- Zkuste zamyslet kde chcete být za řekněme 5 let. Víte? Skvěle!
- Nejdříve se zamysleme nad tím, co si myslíme že jsme schopni dosáhnout.
- Můžeme být největší a nejlepší?
- Můžeme vyniknout jenom v něčem? Je lepší malý nebo velký cíl?
  
- Jestliže se Vám to podařilo, pokuste se to definovat na papír.
- Co jste si definovali, zkraťte na 500 znaků.
- Popište, co jste tím mysleli.
  
- Časová dotace max. 15 minut.

# KROK 4: Stanovení kritických oblastí a strategická vize II.

- Druhý strategický seminář.
- Na druhém strategickém semináři budou projednávány a posouzeny:
  - sociálně ekonomická analýza a SWOT analýza obce,
  - návrh vize, priorit a strategických cílů.
- Následně jsou definovány požadavky na úpravy.

# KROK 5: Strategický plán

- Vlastní vytvoření SP,
- podroben kritice vedení,
- sladění termínů a zodpovědností,
- určení priorit cílů,
- přijetí plánu.





# Jak správně definovat problémy?

- Nástroj – ***strom cílů***.
- Strom cílů formuluje vzájemnou souvislost mezi jednotlivými dílčími cíly a formulovanými problémy a umožňuje dobře navázat na jednotlivá dílčí hodnocení.
- Při klasifikaci v rámci stromu cílů je vhodné postupovat výhradně podle toho, jaký význam má to které hodnocení a vždy vyhodnotit nejvýznamnější dopad problému a podle toho celé téma klasifikovat.

# Strom cílů

## Strategická vize 2020

*Město Havířov je v roce 2020 dynamicky se rozvíjející a udržované město plné zeleně, s funkčním a harmonickým urbanistickým řešením, ekonomicky stabilním prostředím, výbornou dopravní dostupností, kvalitním bydlením, bohatou nabídkou služeb, kulturním a sportovním zázemím, poskytující dobré podmínky pro život všech obyvatel.*

### Globální strategický cíl 1

Vytvořit jedinečnou a nezaměnitelnou tvář města jako města ideálního pro život, vzdělávání, kulturu a sport, pro rozvoj osobnosti a zdraví, které oceňují jeho obyvatelé i návštěvníci.

### Globální strategický cíl 2

Udržet a navázat na stávající postavení města v systému osídlení a na urbanistickou tradici, rozvinout ji a dosáhnout vyvážené funkční a prostorové struktury města s ohledem na tradice, zvyky a hospodářský vývoj.

### Globální strategický cíl 3

Zajistit příliv soukromých investic zajišťujících tvorbu pracovních míst.

### Globální strategický cíl 4

Zajistit kvalitní zázemí a technickou infrastrukturu pro rozvoj nových forem bydlení.

### Globální strategický cíl 5

Vybudovat funkční a bezpečný dopravní systém splňující požadavky realizace vnitřních a vnějších dopravních vztahů, navazující na tradiční urbanistické hodnoty a kvalitu životního prostředí města, v souladu s principy udržitelného rozvoje.

### Globální strategický cíl 6

Environmentálně rozvíjet město v souladu s principy udržitelného rozvoje.

### Globální strategický cíl 7

Trvale zlepšovat zdravotní péči a sociální služby ve městě zapojením zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů.

### Oblast 1

*Vzdělávání, cestovní ruch a volnočasové aktivity*

### Oblast 2

*Ekonomika města*

### Oblast 3

*Doprava a technická infrastruktura*

### Oblast 4

*Životní prostředí*

### Oblast 5

*Sociální jevy a zdravotnické služby*

# KROK 5: Realizace strategie

- Naplnění strategie je možné pouze prostřednictvím jednotlivých **programů/oblastí** a na ně navazujících **opatření** a případně **podopatření**, které je vhodné pro naplnění strategie postupně realizovat.
- Programy/oblasti a opatření představují soubor nástrojů, které by měly vést k dosažení kýženého cílového stavu v řešené organizaci.
- Maximálně 3–6 specifických programů/oblastí.

# Jak správně nastavit cíle?

- Slovní popis účelu, jehož má být dosaženo.
- „Nová hodnota – předmět, produkt nebo služba, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.“
- Cíle by měly dodržovat pravidlo SMART:
  - **S** (Specific) – specifický a konkrétní.
  - **M** (Measurable) – měřitelné.
  - **A** (Assignable) – přidělitelné pouze jednomu programu.
  - **R** (Realistic) – dosažitelné.
  - **T** (Time-bound) – časově ohraničené.
  - **I** (Integrated) – integrované.

# Globální cíl (goal)

- Všechny opatření musí začínat jasnou definicí cílů a určením specifik výsledků.
- Určuje celkový směr a jeho konečný výsledek.
- Je v něm obsažena strategická potřeba.
- Shrnuje nejdůležitější informace o oblasti.
- Podrobněji rozpracováván do hierarchické struktury dílčích cílů.

# Dílčí, specifické cíle (Objectives)

- Konkretizují globální cíl.
- Jasný a jednoznačný popis vlastností programu.

## Charakteristika cílů:

- popis výstupu, který má být vytvořen;
- očekávaný časový rámec dosažení výstupu;
- měřítko, podle kterých se bude cíl považován za splněný;
- podmínky, zpřesňují informace o způsobu splnění.

# Kritické oblasti

- **Strategie**, představuje vnitřně propojený soubor dílčích strategií vycházející z celkové souhrnné strategie a formulují postupy práce, které považujeme za účelné zajistit uskutečněním příslušného programu.
- **Seznam opatření** je prostý seznam opatření, která budou podporována nebo zajišťována v rámci tohoto programu. Jednotlivá opatření jsou pak v následujícím textu strategie dále podrobně rozvedeny.
- **Finanční rámec** je možné u jednotlivých programů uvádět vždy pouze v relativních hodnotách a určuje rámcové rozdělení prostředků na jednotlivé aktivity, které jsme připraveni v území zajišťovat.

# Opatření I.

- Opatření již představuje zcela konkrétní nástroj strategického rozvoje.
- Seznam opatření se vypracovává v maximálním rozsahu 3–5 opatření pro každou kritickou oblast.
- Doporučená struktura opatření:
  - Název opatření,
  - operační cíle opatření,
  - realizační výstup,
  - cílové skupiny,
  - garant a spolupráce,
  - termín realizace,
  - odhad finanční náročnosti a způsob financování,
  - očekávaný přínos,
  - územní zaměření podpory,
  - návrh dílčích aktivit.



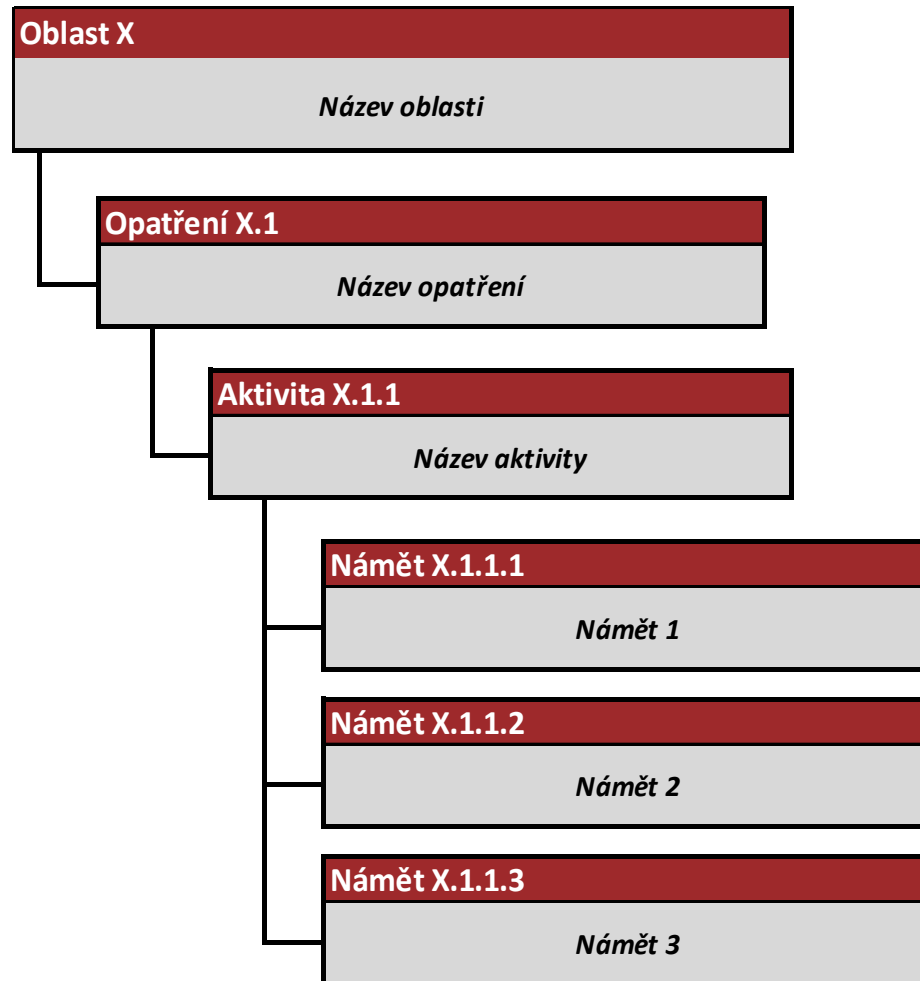
# Opatření II.

- **Název opatření** je označení opatření, které by mělo vystihovat podstatu navrhovaných aktivit. Jednotlivá opatření se zpravidla třídí desetinným systémem, takže opatření 3.2. představuje opatření patřící do okruhu třetího navrhovaného programu a je v pořadí tohoto programu uvedeno jako druhé.
- **Operační cíle opatření** mohou stanovovat podrobnější cíle, které si klademe za úkol dosáhnout pomocí realizace nebo podpory prostřednictvím tohoto opatření.
- **Cílové skupiny** – všechny, na které má opatření vliv.

# Aktivity I.

- *Aktivita = projekt/projektový záměr.*
- Jasná formulace **CO, KDY, KDE, KDO, a ZA KOLIK** chceme v organizaci zajistit nebo podporovat.
- Seznam aktivit se vypracovává v maximálním rozsahu 5–8 aktivit pro každé opatření.
- Doporučená struktura aktivity:
  - Název aktivity.
  - Předmět podpory.
  - Forma podpory.
  - Koneční příjemci.
  - Územní zaměření podpory.

# Aktivity II.



# Přehled aktivit

<b>Oblast 4</b>	<b>Životní prostředí</b>
<b>Opatření 4.1</b>	<b>Čistota ovzduší a snižování hlukové zátěže</b>
Aktivita 4.1.1	Čistota ovzduší
Aktivita 4.1.2	Snižování hlukové zátěže
<b>Opatření 4.2</b>	<b>Veřejná zeleň ve městě</b>
Aktivita 4.2.1	Podpora regenerace veřejné zeleně
<b>Opatření 4.3</b>	<b>Udržitelný systém odpadového hospodářství</b>
Aktivita 4.3.1	Infrastruktura pro udržitelný systém odpadového hospodářství
Aktivita 4.3.2	Podpora separace a recyklace odpadů
<b>Opatření 4.4</b>	<b>Rozvoj systému péče a informování o životním prostředí ve městě</b>
Aktivita 4.4.1	Živá příroda a její využití
Aktivita 4.4.2	Úpravy a údržba veřejných prostranství
<b>Opatření 4.5</b>	<b>Environmentální výchova a osvěta</b>
Aktivita 4.5.1	Infrastruktura pro rozvoj environmentální výchovy a osvěty
Aktivita 4.5.2	Měkké faktory environmentální výchovy

## 1.2 Podpora a rozvoj kulturního a společenského života ve městě

<i>Výchozí situace:</i>	<p><i>Silné stránky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>+ Dobrá dostupnost kulturních zařízení a pozitivní hodnocení úrovně kulturních akcí</li></ul> <p><i>Slabé stránky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Slabší lokální identita občanů města</li><li>- Chybí multifunkční plocha pro pořádání organizovaných akcí většího charakteru a další vybavení pro sport a volnočasové aktivity</li></ul> <p><i>Příležitosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Zvýšení kulturní úrovně a prestiže města rozvojem vysokého školství, výzkumu a vývoje</li></ul> <p><i>Ohrožení:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>! Nedostatek finančních prostředků na zamýšlené projekty (sociální, sportovní a kulturní účely)</li><li>! „Stínový“ efekt Ostravy (např. v oblasti kultury, historie, nákupů)</li></ul>		
<i>Cíle opatření:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aktivní Zvýšit návštěvnost pořádaných akcí.</li><li>▪ Kvalitní infrastruktura pro kulturní akce.</li><li>▪ Rozšířit nabídku kulturních a společenských akcí pro obyvatele i návštěvníky města.</li></ul>		
<i>Typ opatření:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Průřezové</li></ul>		
<i>Aktivity naplňující opatření:</i>	<p><u>1.2.1 Infrastruktura pro rozvoj kultury</u></p> <table border="1"><tr><td data-bbox="620 1258 1437 1419"><ul style="list-style-type: none"><li>- Rekonstrukce letního kina</li><li>- Zlepšení technického stavu poboček městské knihovny</li></ul></td><td data-bbox="1437 1258 1659 1419"><ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2018</li><li>▪ průběžně</li></ul></td></tr></table>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rekonstrukce letního kina</li><li>- Zlepšení technického stavu poboček městské knihovny</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2018</li><li>▪ průběžně</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Rekonstrukce letního kina</li><li>- Zlepšení technického stavu poboček městské knihovny</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2018</li><li>▪ průběžně</li></ul>		

# KROK 6: 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 7: Implementace

- Měřitelnost úspěšnosti realizace,
- měřitelnost účinku plánu,
- hodnocení a analýza,
- závěry,
- začít vše znovu.

# Schvalování

- Schvaluje se dokument jako celek, nikoli jeho dílčí části!
- Materiál, který bude předmětem schvalování, by měl vycházet z předloženého textu a měl by být upraven a opraven na základě veřejné diskuze v pracovních skupinách a následně v řídicí skupině.



# Realizace

- Úspěšná realizace projektů vždy vyžaduje značné finanční prostředky, které pro ně musí být získány a správně alokovány (včetně časového určení). Projekty nekryté finančními zdroji by se v akčním plánu vůbec neměly objevit.
- Do akčního plánu je třeba zařazovat jen ty aktivity, pro něž je jasně stanoven způsob a zdroje financování a garant realizace.
- Garant realizace aktivity (projektu) by měl vyhovovat následujícím hlediskům:
  - zná výsledky, kterých se má aktivitou dosáhnout,
  - přijímá odpovědnost za danou aktivitu a její výsledky,
  - zná časový horizont, do kterého se má aktivita dokončit,
  - prokazuje svou angažovanost pro dosažení očekávaných výsledků.

# KROK 8: Monitoring a aktualizace

- Jmenování Komise/skupiny pro řízení realizace,
- návrh monitorovacího systému,
- pravidelné aktualizční schůzky.

**Aktualizace strategického plánu!!**

# Monitoring

- Podmínkou kvalitně zpracovaného monitoringu je dobré stanovení monitorovacích ukazatelů.
- Ukazatele by měly být stanoveny tak, aby umožnily hodnotit počáteční stav, konečný stav a měl by být jasně identifikovatelný zdroj informací využitý pro hodnocení v jednotlivých fázích zpracování a užívání strategického plánu.

# Monitoring – indikátory I.

- Typy indikátorů sledování:
  - **Indikátory vstupů** představují vynaložené finanční prostředky na projekt. Př. otázka: Kolik to bude stát?
  - **Indikátory výstupů** jsou podpořené aktivity projektu.  
Př. otázka: Co projekt podpoří?
  - **Indikátory výsledků** vyjadřují přímé a okamžité účinky podpory. Př. otázka: Čeho bude dosaženo?
  - **Indikátory dopadů** sledují dlouhodobější pozitivní následky podpory udržitelnost toho, čeho bylo v projektu dosaženo.

# Monitoring – indikátory II.

- Typy indikátorů sledování:

Rozvojová aktivita:	<b>2.3.4 Záchytné parkoviště u nádraží</b>
Realizátor:	Město Hořovice, SŽDC, s.o.
Doba realizace:	2016 – 2025
Možné zdroje financování:	⇒ Městský rozpočet ⇒ ROP Střední Čechy ⇒ Rozpočet kraje ⇒ Státní rozpočet ⇒ Soukromé (PPP)
Indikátor úspěšnosti:	⇒ Počet nově vybudovaných parkovacích míst ⇒ Počet přepravených osob na železnici

Rozvojová aktivita:	<b>3.5.2 Zapojení města do Národní sítě zdravých měst</b>
Realizátor:	Město Hořovice
Doba realizace:	2011 - 2015
Možné zdroje financování:	⇒ Městský rozpočet
Indikátor úspěšnosti:	⇒ Plnění ukazatelů projektu Zdravé město ⇒ Míra spokojenosti lidí s dostupností informací

# Evaluace

- 3 typy evaluací:
  - Ex-ante
  - Interim
  - Ex-post
- Před zahájením realizace jednotlivých strategických záměrů, tedy po dokončení strategického plánu by měla proběhnout první evaluace.
- Druhé hodnocení má probíhat v průběhu řešení strategického plánu a poslední hodnocení má proběhnout po ukončení cyklu strategického plánování.
- V EU tento cyklus trvá celkem 6 let.

# Aktualizace

- Strategický plán není nehybný rigidní dokument!
- Je vhodné strategický plán chápat jako otevřený dokument a pravidelně se vracet k jeho textu.
- Účelem aktualizace je upřesňovat, případně doplňovat, strategická rozhodnutí, která jsou v plánu uvedena.
- Aktualizace by měla být podle rozsahu strategického plánu a rozsahu předpokládaných změn prováděna pravidelně každý rok nebo každý druhý rok. Tuto inovaci, obnovu a aktualizaci provádí již pouze zastupitelstvo nebo ten orgán, který strategický plán schvaloval.
- **Aktualizaci strategického plánu musí zajistit jeho zadavatelé!**

# Děkujeme za pozornost!



Mgr. Ing. Libor Lněnička, Ph.D.

tel. 549 49 4993

e-mail: [libor.lnenicka@ped.muni.cz](mailto:libor.lnenicka@ped.muni.cz)

Ing. Jaroslav Švec

tel. 541 14 5255

e-mail: [svec@acsa.cz](mailto:svec@acsa.cz)

