

Metodický postup realizace zakázky

Obsah

1	Úvod.....	32
2	Základní principy.....	32
3	Příprava procesu strategického plánování	34
3.1	Vyhodnocení vyšších strategických dokumentů ve vazbě na rozvoj města	34
3.2	Příprava partnerství veřejného a soukromého sektoru.....	34
4	Analýza prostředí.....	36
4.1	Socio-ekonomická analýza města	36
4.2	Zapojení veřejnosti – Průzkum podnikatelského prostředí.....	44
4.3	Zapojení veřejnosti – Průzkum spokojenosti obyvatel města	46
4.4	Zapojení veřejnosti – veřejné projednání.....	47
5	Zpracování strategického plánu.....	47
5.1	Základní/prioritní oblasti rozvoje města a strategické vize	48
5.2	Vnější a vnitřní analýza – analýza SWOT	49
5.3	Zpracování dílčích strategií	50
5.4	Finalizace strategického plánu rozvoje.....	53
5.5	Nastavení implementace strategického plánu	55
6	Metodická podpora při implementačním procesu.....	57
7	Komunikační strategie města	58
8	Školení - práce se strategickým plánem a komunikační strategií.....	59
9	Závěr	60

1 ÚVOD

Záměr aktualizovat strategický plán rozvoje města vyjadřuje zájem reprezentace Nového Města nad Metují na formulaci promyšlené, věrohodné a proveditelné strategie, která pomůže lépe se vyrovnat s probíhajícími změnami vnějšího prostředí, zdůraznit existující komparativní výhody a potlačit nevýhody pro zvýšení konkurenčního postavení města v regionálním a národním měřítku.

Význam strategického plánování pro mobilizaci vnitřního potenciálu, (dobrovolnou) koordinaci zdrojů a dosažení synergie při rozvoji měst byl v prostředí České republiky prověřen a prokázán, stejně jako skutečnost, že veškerá investiční rozhodnutí jsou v konečném důsledku lokální.

2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY

Nabízíme městu facilitaci procesu strategického plánování, jehož detailně rozpracovaná realizační fáze bude střednědobá (3 - 5 let), jednotlivé cíle však budou zasazeny do dlouhodobého rámce (10 – 15 let). Proces bude proveden podle metodiky World Bank modifikované do českých podmínek, která vychází z těchto základních principů:

(1) Hybatelem místních rozvojových procesů je intenzita a kvalita vztahů radnice s místními podniky a institucemi – partnerství veřejného a soukromého sektoru.

V praxi to znamená zapojení zástupců soukromého sektoru a dalších důležitých subjektů a institucí do plánovacího procesu od jeho začátku. Zejména pro formulaci programů stimulačních rozvoj podnikatelských aktivit je nezbytná znalost názorů těch, kteří se jich mají zúčastnit.

(2) Strategický plán musí “patřit” reprezentantům místní komunity. Konzultantům musí “patřit” plánovací proces.

Je to důležitý princip proto, aby strategický plán byl realistický a realizovaný. Funkční jsou pouze ty plány, se kterými jsou ztotožněni ti, na nichž závisí jejich realizace. Současně platí, že žádný externí poradce nemůže znát místní prostředí lépe než ti, kteří jsou jeho součástí. Role poradců je provést a znát proces a obecné zákonitosti rozvojových procesů včetně konkrétních příkladů. Tedy, konzultanti jsou servisem Komise pro strategický rozvoj, nikoliv obráceně.

(3) Smyslem strategického plánování není vytvoření samotného dokumentu, ale realizace naplánovaných strategií – docílení změn.

Celý proces strategického plánování je prováděn proto, aby byly naplánované strategie a projekty také skutečně provedeny. V tomto smyslu je vlastní plán pouhým technickým dokumentem, zachycujícím kdo, co a do kdy má provést. Tomu, aby byla pravděpodobnost naplnění záměrů a cílů strategického plánu maximalizována, je podřízena metodika našeho procesu.

(4) Využití vnějších zdrojů k uskutečnění vlastních cílů města je důležitým prvkem realizace strategického plánu a znásobuje zdroje, které má jinak město k dispozici.

Smyslem strategického plánu je naplánovat a uskutečnit změny, které vycházejí především z místních potřeb. Nicméně stejně tak důležité je dosáhnout shody s regionálními a národními rozvojovými programy tam, kde jejich záměry neodporují zájmům města. Nasměrování některých projektů strategického plánu na možnosti (opatření), které nabídnou externí dotační zdroje (např. krajské a národní programy či evropské fondy), umožňuje realizovat i takové záměry, které by jinak byly mimo kapacitu a možnosti města a okolních obcí, jejich institucí a firem.

Vzhledem k době aktualizace strategického plánu a situaci v čerpání prostředků ESIF, kdy peníze do konce současného programového období jsou již v podstatě rozděleny, resp. je zřejmé, na co budou použity, budou při tvorbě plánu zohledňovány aktuální informace k možnostem, které se v oblasti kohezní politiky otevírají pro následující programové období. To formálně začíná r. 2021, ale vzhledem k neshodám na unijním rozpočtu lze předpokládat, že budou uvolňovány se zpožděním přinejmenším stejně velkým, jako na začátku stávajícího programového období 2014-20.

Přestože se jedná o aktualizaci stávajícího strategického plánu, a tomu se musí přizpůsobit obecně používané kroky procesu strategického plánování, **některé aktivity se budou muset i tak realizovat v podstatě v plném rozsahu, jako by se zpracovával nový strategický plán.** Bude se jednat zejména o následující kroky:

- **Socio-ekonomická analýza**, neboť je potřeba postihnout změny v Novém Městě nad Metují, v bližším okolí a v socioekonomickém prostředí státu od doby, kdy byl zpracován stávající strategický plán, aby na tyto změny mohly být zohledněny zejména v nižších úrovních plánu.
- **Průzkumy mezi podnikateli a mezi občany**, které jednak umožní zjistit anketním způsobem názory podnikatelů a obyvatel města na problémy, které ve městě vnímají, a zároveň umožní získat informace o tom, co dotázaní potřebují nebo chtějí ve městě zlepšit (a někdy také jak).
- **Zpracování návrhu opatření/projektů¹**, které představují nejnižší úroveň strategického plánu. Jedná se o úroveň plánu, které je v čase nejvíce proměnlivá, mnohá opatření či dílčí projekty se realizují, nové přibývají či by měly přibývat, a aktualizace strategického plánu je v tomto smyslu zejména systematickým procesem návrhu revize stávajících opatření, jejich zpřesnění, zacílení, přepracování a doplnění nových.

Vyšší úrovně současného Strategického plánu rozvoje Nového Města nad Metují, tedy jeho vize, globální cíl, prioritní oblasti a jejich cíle, a také specifické cíle (v zadání nazývané „strategickými záměry“) jsou dobrým východiskem pro další práci a nepředpokládáme významné změny v jejich struktuře či obsahu, doporučujeme však v průběhu diskuse pracovních skupin jejich zpřesnění, zacílení a zúžení tak, aby byly lepším vodítkem pro návrh opatření.

Strategické plánování bude rozděleno do logických, po sobě jdoucích fází: přípravy procesu, analytické části, kreativní - návrhové části a fáze implementace plánu neboli realizační.

Uvnitř popsaných fází se budou odehrávat na sebe navazující dílčí kroky plánovacího procesu: analýza prostředí, prověření prioritních oblastí, vnitřní a vnější analýza = *SWOT analýza*, revize strategické vize, revize a návrh nových záměrů a cílů, opatření a aktivit akčního plánu, projednání, schválení a kompletace strategického plánu, implementace a s ní související monitoring a podpora implementace strategie.

¹ Opatření jsou někdy přímo projekty, někdy opatření může zahrnovat několik dílčích či menších projektů.

3 PŘÍPRAVA PROCESU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Přípravná fáze bude mít následující části, jejichž realizace bude probíhat souběžně:

3.1 Vyhodnocení vyšších strategických dokumentů ve vazbě na rozvoj města

Na začátku plánovacího procesu budou vyhodnoceny stávající vyšší strategické dokumenty. Mezi nejdůležitější patří například: Program rozvoje Královéhradeckého kraje, Strategie inteligentní specializace Královéhradeckého kraje² (krajská příloha národní RIS 3), Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+ a její akční plán, apod. Vyhodnocení bude provedeno s cílem rámcově popsat záměry samosprávy a státu mimo Nové Město nad Metují a identifikovat tak příležitosti, které z těchto záměrů vyplývají.

Vzhledem k tomu, že dokumenty evropské regionální politiky v ČR, tj. operační programy a vůbec zaměření fondů ESIF na roky 2021-2027 se teprve připravují, bude možné vyhodnocení těchto příležitostí provést pouze rámcově. Jelikož lze předpokládat, že ani po dokončení aktualizace strategického plánu nebudou známy detaily a pravidla podpory nových operačních programů (tím méně jejich výzev), bude jako součást implementačních doporučení navrženo průběžné monitorování vzniku těchto programů a jejich výzev, aby město mohlo případně těchto příležitostí využít a včas se na ně začít připravovat.

Z metodického hlediska je důležité znát příležitosti pro financování místních aktivit, které vyplývají z programů kraje či státu, ale je špatné, pokud se strategický plán přizpůsobuje dotačním titulům bez ohledu na skutečné potřeby města.

Způsob realizace: zaměření

Konzultanti identifikují strategické dokumenty či přípravné dokumenty pro využití evropských fondů a zpracují stručný přehled jejich témat nebo cílů nebo priorit nebo nástrojů, které mohou být pro sídla jako je Nové Město nad Metují relevantními příležitostmi, i s ohledem na dosavadní zaměření strategického plánu rozvoje města.

Výstupy přípravné fáze:

Vyhodnocení vyšších strategických dokumentů – stručný analytický podklad bude zpracován formou samostatné písemné zprávy v tištěné a elektronické podobě.

3.2 Příprava partnerství veřejného a soukromého sektoru

Všechny kroky procesu strategického plánování jsou důležité, avšak dva z nich jsou kritické: **organizování (příprava) procesu a realizace strategického plánu**. Druhý z nich je podstatou celého úsilí, ale jestliže proces není na začátku správně zorganizován, vše co následuje, se bude dělat obtížněji.

Ustavení Komise pro strategický rozvoj

Zpracovatel v této fázi ve spolupráci se zadavatelem identifikuje organizace a instituce v Novém Městě nad Metují, případně v okolí, které jsou potenciálně významné z hlediska rozvoje města. Naše metodika doporučuje, aby za provedení procesu byla odpovědná pečlivě zvolena skupina reprezentantů města, která představuje **Komisi pro strategický rozvoj (dále KSR)**. Po dohodě se zadavatelem navrhneme, aby se práce v Komisi pro strategický rozvoj účastnili také vybraní zástupci

² Strategie inteligentní specializace, tzv. RIS 3 představuje předběžnou podmínku (ex-ante kondicionalitu) pro financování některých aktivit ekonomického rozvoje z fondů EU v letech 2014-2020 a zpracovává se i pro další programovací období.

místních částí města, protože jsou v mnoha ohledech s městem těsně spjaty. To, nakolik je komise složena ze skutečně rozhodujících představitelů nejrůznějších skupin ovlivňujících místní prostředí, se později projeví v nejdůležitější fázi procesu. Rozdílnost původních stanovisek nemusí být problémem, naopak, diskuse nad nimi a nalezení shody na podstatných problémech a způsobech jejich řešení zvyšuje šance na úspěšnou realizaci strategického plánu. Spolupráce se zadavatelem – zástupci městské samosprávy – je v této fázi velmi důležitá, mimo jiné kvůli jejich znalosti místního prostředí.

Na práci komise by se měli podílet zástupci všech významných oblastí života města. Jako příklad lze uvést následující:

- volení veřejní činitelé města, a to včetně představitelů opozice
- ředitelé velkých podniků / rozhodující zaměstnavatelé a významní podnikatelé
- zástupci distribučních (infrastrukturních) společností
- vedoucí odborů městského úřadu
- zástupci relevantních organizací zřizovaných městem
- zástupci relevantních státních úřadů
- zástupci školství, zdravotnictví a sociální sféry
- zástupci občanských organizací.

Konkrétní **složení KSR** nelze předjímat, **je výsledkem diskuse mezi zadavatelem, zpracovatelem** a postupně přizvanými dalšími účastníky KSR a v každém městě je složení jiné. Zapojení opozice v zastupitelstvu města do práce KSR je však velmi důležité. Strategické plánování je nepolitický proces v tom smyslu, že se v něm hledá shoda různorodých zájmů a skupin (nejen politických) na budoucnosti města a na tom, kdo, co a jakým způsobem pro dosažení této budoucnosti udělá. Příslušnost k politickému proudu, skupině ve městě by neměla hrát v tomto procesu významnou roli (jakkoliv ji někdy hraje). Zapojení reprezentantů skupin různorodých názorů a zájmů však v každém případě zvyšuje kvalitu a udržitelnost strategického plánu.

Konečný seznam členů KSR bude navržen po dohodě se zadavatelem. Předpokládáme, že pozvání představitelů k práci v Komisi pro strategický rozvoj rozešle v pravý čas starosta města, případně ve shodě s další významnou osobností ve městě.

Způsob realizace:

V této fázi se konzultanti sejdou nejméně jednou s politickými představiteli města a s odbornými pracovníky úřadu / úřadů, aby projednali vytváření partnerství a další důležité aspekty procesu: představy a očekávání radnice, vstupní podklad, případně relevantní rozvojové dokumenty, harmonogram procesu, kontaktní osoby a vše další potřebné pro úspěšné zahájení projektu.

Výstup:

- *návrh seznamu členů Komise pro strategický rozvoj a doporučení klíčových aktérů pro jednotlivé pracovní skupiny;*
- *návrh dopisu zvoucího členy budoucí Komise pro strategický rozvoj k zapojení do práce Komise*

Ustavení pracovních skupin pro prioritní oblasti (proběhne v úvodních fázích návrhové části)

Po schválení jednotlivých prioritních oblastí – tedy až v dalších částech/krocích procesu strategického plánování – **navrhne zpracovatel ve spolupráci s KSR složení pracovních skupin**, které se aktivně zapojí do rozpracování jednotlivých prioritních oblastí na dílčí Strategie – tj. záměry, opatření nebo klíčové projekty pro každou z prioritních oblastí. Návrh na složení pracovních skupin proběhne tak, že členové KSR budou požádáni, aby doporučili představitele příslušných organizací nebo institucí, podle

toho, jak budou vymezeny a upřesněny prioritní oblasti. Obecné, typové návrhy organizací či institucí, které je vhodné zapojit podle toho, jaká témata se v prioritních oblastech řeší, doporučí zpracovatel.

Způsob realizace:

Zástupci zpracovatele navrhnou typické organizace/instituce, z nichž by měli být přizváni zástupci do jednotlivých pracovních skupin. Při společném jednání s vedením města a s odbornými pracovníky úřad budou definitivně sestaveny seznamy klíčových aktérů pro jednotlivé pracovní skupiny.

Výstupy:

- *Identifikace klíčových aktérů a jejich oslovení s výzvou aktivně se účastnit tvorby aktualizované verze Strategického plánu rozvoje města prostřednictvím pracovních skupin.*

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

4.1 Socio-ekonomická analýza města

Socio-ekonomická analýza města reprezentuje tzv. „objektivní analýzu“ vycházející z existujících a dostupných dat, zachycujících základní informace o městě a jeho okolí. Důležité je, že analýza bude zpracována ve formátu použitelném k práci KSR – tj. bude zachycovat rozhodující charakteristiky a trendy a současně popisovat problémové oblasti a příležitosti dalšího rozvoje.

Každá kapitola bude koncipována jako **hledání odpovědí na otázky** vyslovené na jejím začátku – příklady otázek jsou uváděny dále v popisu jednotlivých témat analýzy. Na konci každé kapitoly zpracovatel zpracuje tzv. **problémový popis dané tematické oblasti**, v němž shrne její hlavní závěry, které budou také propojeny s informacemi z dalších kapitol, včetně možných implikací pro další rozvoj města.

Jak uvedeno výše, **nedoporučujeme aktualizaci tzv. „celkové“ SWOT analýzy města**, která je kapitolou 3.1. současného strategického plánu. Z metodického hlediska považujeme za vhodnější, aby byla SWOT analýza zpracována výhradně pro jednotlivé prioritní oblasti. Z metodického hlediska je mnohem vhodnější, když namísto tzv. „celkové“ SWOT analýzy vznikne problémovým popis dané tematické oblasti na závěr každé kapitoly socio-ekonomické analýzy, který je stručný (zpravidla v rozsahu 0,5 – 1 strana textu), ale přitom výstižnější a pro další práci KSR praktičtější než vnitřní část „celkové“ analýzy SWOT, protože umožňuje zasadit zjištění do souvislostí.

Socio-ekonomická analýza města bude zpracována ve spolupráci odborných pracovníků městského úřadu a konzultantů. Zdroji pro zpracování socio-ekonomické analýzy budou data ČSÚ, data z registrů ekonomických subjektů, případně z komerčních databází, jako je databáze Albertina, data z veřejných databází a zdrojů, kterou má zpracovatel k dispozici, (např. justice.cz), data z úřadu práce a z odborných útvarů krajského úřadu, **ale také data, informace a dokumenty, které jsou k dispozici na městském úřadě.**

V některých případech je vhodné či nezbytné, aby o specifická data požádali státní úřady představitelé města, pro účely zpracování strategického plánu, neboť jim na rozdíl o konzultačních společnostech státní úřady vycházejí vstříc či vůbec vyhoví. Jedná se např. o detailní data z úřadů práce. **Veškerá veřejně dostupná sekundární data (např. ČSÚ) zajistí zpracovatel sám.**

Strategické plánování vyžaduje objektivní posouzení základních charakteristik města / mikroregionu a jeho postavení v širších (regionálních, národních) souvislostech. Hlavním úkolem v tomto kroku bude zpracování analýzy v následující struktuře:

- **Geografické údaje, analýza širších vztahů** – pozice města v sídelní struktuře kraje, s ohledem na sousední kraje, ve vztahu k rozvojovým centrům a osám, k centrům jak vymezena Strategii regionálního rozvoje ČR, dopravní obslužnost.

Popis a zdůvodnění

Cílem této kapitoly bude popsat význam Nového Města nad Metují v širších vazbách na okolí. Na význam sídel lze hledět z mnoha pohledů, avšak nejdůležitější budou takové procesy, které utváří relativní pozici města v sídelním systému, a které mají bezprostřední dopady na vývoj města. Mezi tyto procesy lze zařadit zejména dojížděku do zaměstnání a škol, strukturu a míru ekonomické specializace a další závislé procesy, jako je např. intenzita dopravy. Kapitola tedy bude vytvářet obecný rámec pro další, specificky zaměřené kapitoly.

Klíčové otázky

Jaké je relativní postavení města v sídelní struktuře a co to pro město znamená? Jak k významu města přispívá jeho orientace na zpracovatelský průmysl? Jak je město atraktivní pro pracovní migraci a dojížděku do škol?

(Poznámka: Dojížděku do zaměstnání a do škol lze analyzovat jen na základě Sčítání lidu, domů a bytů, které proběhlo v r. 2011. Přestože „dojížděkové vzorce“ jsou zpravidla dosti stálé a stáří dat by stále mohlo být akceptovatelné, oblast Nového Města nad Metují je zasažena vlivy průmyslové zóny Solnice-Kvasiny a dojížděkové vzorce se patrně změnilo natolik, že data ze Sčítání 2011 budou jen orientační).

Zdroj dat

Český statistický úřad (SLDB 2001, 2011, veřejná databáze), Ředitelství silnic a dálnic (výsledky sčítání dopravy), Albertina, justice.cz, Studie územních dopadů rozvoje průmyslové zóny Solnice – Kvasiny – Rychnov nad Kněžnou, Šindlerová, Felcman 2017 (na zakázku Královéhradeckého kraje); vlastní výpočty.

- **Údaje o populaci** – demografický vývoj města a změny v demografické struktuře, stárnutí obyvatelstva, změny v mladých věkových skupinách, očekávaný vývoj, a to s ohledem na souvislosti populačního vývoje ORP.

Popis a zdůvodnění

Cílem této kapitoly bude zhodnotit jednak současný a dále i budoucí demografický vývoj ve městě – počet obyvatel, jeho změny migrací a přirozenou měnou, věkovou strukturu, populační význam města v ORP. Populační vývoj a zejména vývoj věkové struktury populace má zásadní vliv na poptávku po vzdělávacích, zdravotnických a sociálních službách, které patří mezi významné faktory a podmínky kvality života obyvatel. Závěry z této kapitoly budou dále promítnuty v sekci analýzy zaměřené na kvalitu života a vybraných služeb ve městě (zdravotní a sociální služby).

Klíčové otázky

Jaký je demografický vývoj ve městě v posledních letech a jaká je současná věková struktura obyvatelstva ve městě? Jaké vývojové trendy lze očekávat v budoucnu? Jak lze odhadovat počet obyvatel v mladých (školních) a starých (důchodových) věkových skupinách v horizontu cca 10-15 let?

Zdroj dat

Český statistický úřad, vlastní výpočty, historický lexikon, populační studie pro Královéhradecký kraj zpracovaná autory Burcin, Kučera v r. 2018-19.

- **Ekonomika, podnikání, výzkum a vývoj** - ekonomická struktura města, výkonnost a zaměření místní ekonomiky, návaznost na ekonomiku ČR a na evropské / globální trhy, konkurenceschopnost místní ekonomiky [*hospodaření města, majetek a rozpočet budou analyzovány ve zvláštní kapitole*].

Popis a zdůvodnění

V této kapitole bude analyzována ekonomická struktura města s důrazem na nejvýznamnější produktivní odvětví, kterým je zpracovatelský průmysl. Bude porovnána průmyslová specializace města a okolních podobně velkých měst s cílem identifikovat klíčové lokální průmyslové obory a zaměstnavatele. Podrobnější analýza deseti největších firem ze zpracovatelského průmyslu identifikuje segment rostoucích firem a jeho rozsah, klíčové charakteristiky a zdroje růstu a segment stagnujících firem nebo firem, které mají v posledních letech potíže. Bude analyzována podnikatelská aktivita ve městě a její dynamika v čase. Pozornost bude věnována také výzkumným a vývojovým aktivitám místních podniků. **Tato kapitola bude tvořit rámec a bude se doplňovat s výsledky průzkumu podnikatelského prostředí.**

Bude se analyzovat ekonomická struktura v Novém Městě nad Metují a ve vybraných okolních městech podle zaměstnanosti, podnikatelská aktivita a podnikatelská infrastruktura – potenciál území pro podnikání, odvětvová struktura ekonomických subjektů, fyzické (FO) a právní (PO) osoby registrované k DPH v územní působnosti FÚ [*za předpokladu poskytnutí dat, dosud byla data běžně poskytována*]; struktura podnikového sektoru ve zpracovatelském průmyslu, odvětvová struktura 10-20 největších firem zpracovatelského průmyslu v Novém Městě nad Metují.

Klíčové otázky

Jaká je specializace hospodářství ve městě? Která průmyslová odvětví jsou nejvýznamnější? Kdo jsou klíčoví zaměstnavatelé ve městě; jaká je dynamika jejich ekonomické výkonnosti a pozice v globálních produkčních sítích; jaké jsou klíčové růstové faktory? Které firmy provádí ve městě výzkumné/vývojové aktivity?

Zdroj dat

Český statistický úřad, Průzkum podnikatelského prostředí, Albertina, Generální finanční ředitelství, Obchodní rejstřík, adresář firem na stránkách MěÚ Nové Město nad Metují, data z webových stránek vybraných firem.

- **Trh práce** - analýza trhu práce, nezaměstnanosti a jejich vývoj

Popis a zdůvodnění

Kapitola bude analyzovat základní charakteristiky situace na trhu práce zejména se zaměřením na strukturu nezaměstnanosti podle nejdůležitějších aspektů – vývoj míry nezaměstnanosti v posledních 7 letech, struktura uchazečů o zaměstnání ve městě podle délky nezaměstnanosti, podle nejvyššího dokončeného vzdělání, podle věku, počet uchazečů a počet volných míst. Analýza bude využívat nejpodrobnější dostupná data Úřadu práce v členění na obce.

Vývoj počtu ekonomických subjektů, struktura ekonomiky podle počtu zaměstnanců, největší zaměstnavatelé a potenciál pro podnikání budou předmětem analýzy v předchozí kapitole Ekonomika...

Některé informace o trhu práce – např. nedostatek/potřeba pracovních sil – budou předmětem průzkumu podnikatelského prostředí.

Klíčové otázky

Jak se vyvíjí trh práce ve městě a v okolním mikroregionu? Které skupiny obyvatel jsou nejvíce ohrožené nezaměstnaností? Jak se změnil počet a struktura pracovních míst nabízených Úřadem práce? Jak velký je nedostatek pracovních sil na trhu práce a jakého typu?

Zdroj dat

Český statistický úřad, Úřad práce, MPSV ČR;

- **Vzdělávání** - kapacita ve vztahu k demografickému vývoji, dostupnost vzdělávacích služeb

Popis a zdůvodnění

Kapitola bude analyzovat základní charakteristiky situace v oblasti vzdělávání, zejména se zaměříme na dostupnost a vytížení vzdělávacích institucí spravovaných městem. Analýza bude sledovat počty tříd, žáků, pedagogů a celkovou kapacitu MŠ, ZŠ a SŠ, zaměření SŠ, absolventy SŠ, a to také s ohledem na budoucí potřeby města podle odhadu vývoje počtu obyvatel.

Zároveň se bude analyzovat vzdělanostní struktura populace Nového Města nad Metují ve srovnání s podobnými městy/územími podle výsledků SLDB 2011.

Klíčové otázky

Jaká je vzdělanostní úroveň v Novém Městě nad Metují? Jaké je vytížení mateřských a základních škol, budou jejich kapacity stačit pro budoucí vývoj? Jaká je struktura středního školství ve městě?

Zdroj dat

Český statistický úřad, Městský úřad v Novém Městě nad Metují, výroční zprávy škol.

- **Bydlení** – bytový fond a výstavba bytů a dostupnost bydlení

Popis a zdůvodnění

V této kapitole se pozornost zaměří na počet bytů a strukturu stávajícího bytového fondu a zároveň bude prověřena situace na trhu s nemovitostmi a vývoj výstavby v posledních letech a to především ve srovnání s konkurenčními městy v regionu. V úvahu bude brána situace také v zázemí města a v ORP. Kapitola bude analyzovat dostupnost bydlení a to jak fyzickou, tak finanční. Nabídka kvalitního bydlení pro stávající, ale i pro nové obyvatele patří mezi důležité priority každé radnice a zároveň nabídka kvalitního bydlení je klíčovým faktorem pro hodnocení kvality života ve městě.

Bude se analyzovat stáří bytového fondu, obydlené byty podle právního důvod užívání, vývoj počtu bytů ve vlastnictví města a struktura těchto bytů (jejich určení), porovnání nabídkové ceny bytu v okrese/kraji, přehled ploch určených pro bytovou výstavbu (zvlášť bytové domy a rodinné domy), umístění a kapacita, přehled sociálně vyloučených lokalit, aj.

Klíčové otázky

Jaká je současná struktura bytového fondu a jaký je vývoj nové výstavby v posledních letech, zejména ve srovnání s konkurenčními městy? Jak se vyvíjí ceny nemovitostí ve městě? *[vývoj cen lze společně s vývojem nové výstavby považovat do určité míry také za ukazatel ekonomické výkonnosti a atraktivity města]*. Existují ve městě specifické lokality, kterým je potřeba věnovat pozornost? Jsou ve městě a okolí dostupné pozemky pro výstavbu rodinných domů?

Zdroj dat

Český statistický úřad, Městský úřad, MMR ČR, Státní fond rozvoje bydlení, realitní kanceláře aj.

- **Sociální a zdravotní služby** - kapacita ve vztahu k demografickému vývoji, cílové skupiny, dostupnost služeb

Popis a zdůvodnění

Analýza bude věnovat pozornost dostupnosti sociálních a zdravotních služeb ve městě či jeho blízkém okolí, a to s důrazem na potřeby, které budou vyplývat z demografického vývoje. Česká populace stárne, zvyšuje se počet obyvatel ve starších a starých věkových skupinách, v příštích cca 10-15 letech bude počet obyvatel starších 65, 75 a 85 let významně narůstat, v některých územích ČR v nejstarších věkových skupinách na dvoj- i vícenásobek. To bude mimo jiné představovat vzrůst zátěže v sociálních službách a růst potřeb nejen kapacit, ale zejména potřebu změny organizace poskytování sociálních služeb, neboť nárůst počtu starých lidí a péči o ně nebude možné ve stávajícím rozsahu poskytovat v pobytových zařízeních z důvodů velké nákladnosti.

V kapitole se bude uvádět přehled subjektů, které na území města poskytují sociální služby a zdravotní služby, přehled služeb a jejich zaměření a v případě, že jsou dostupná data (že se zjišťují a evidují) také kapacita těchto služeb a její využití.

Klíčové otázky

Jaká je dostupnost sociálních služeb ve městě a jaké jsou hlavní nedostatky těchto služeb, případně jaké služby ve městě chybí? Jaké jsou hlavní cílové skupiny obyvatelstva, na které se soustředí pozornost ve městě a okolí? Jaká je dostupnost zdravotních služeb ve městě a jaké jsou hlavní nedostatky těchto služeb, případně jaké služby ve městě chybí?

Zdroj dat

Český statistický úřad, Městský úřad, Plán sociálních služeb.

- **Obchod a služby** – vybavení města vybranými obchody a službami

Popis a zdůvodnění

Menší regionální středisko, jímž je Nové Město nad Metují, potřebuje být vybaveno některými službami, které lze v takovém městě považovat za důležité pro kvalitu a pohodlí života jeho obyvatel. Přestože nejsou dány standardy spektra takových služeb a jejich četnost a rozsah jsou dány převážně tržním prostředím daného města (a státu), které ovlivňuje také vývoj technologií a nákupy na internetu, je pro město důležité a pro obyvatele pohodlné, má-li město určitý rozsah služeb a obchodů, které jdou nad rámec základních – např. potravin, apod. Rovněž množství a různorodost specializovaných obchodů, které lze řadit mezi základní, např. řeznictví, pekařství, apod. mohou naznačit určitý potenciál „odolnosti“ místního trhu vůči tlaku řetězců, ale zejména jsou důležité, protože rozšiřují nabídku a přispívají k její pestrosti. Tato analýza nebude přehledem všech dostupných služeb a obchodů v Novém Městě nad Metují, ale bude se soustředit na vybrané služby a obchody.

Klíčové otázky

Jsou ve městě zastoupeny jiné obchody zboží denní potřeby (smíšeného, potravin, drogerie, apod.) mimo samoobsluhy národních/mezinárodních obchodních řetězců? Jaké a v jakém počtu? Kolik obchodů řetězců a jakého typu je ve městě zastoupeno? Jaké finanční služby (banky, pojišťovny) jsou ve městě dostupné? Jaké služby pro obyvatelstvo (opravny, řemesla, ...) jsou ve městě?

Zdroj dat

ČSÚ, databáze firem (např. Albertina), adresář firem na stránkách MěÚ Nové Město nad Metují.

Bezpečnost - úroveň kriminality, pocit bezpečí obyvatel

Popis a zdůvodnění

Bezpečnost je jedním z citlivých témat, protože se dotýká každodenního života obyvatel. Každé město, které chce být atraktivní pro obyvatele, investory a návštěvníky musí být městem bezpečným. Cílem této kapitoly bude zmapovat aktuální situaci ve městě a identifikovat zásadní problémy, které ovlivňují běžný život ve městě.

Bude se analyzovat struktura trestných činů ve městě a vývoj kriminality na území města a okresu v posledních letech.

Klíčové otázky

Jaká je úroveň kriminality ve městě ve srovnání s jinými územími? Jaké jsou hlavní problémy v oblasti bezpečnosti na území města a jeho okolí? Existuje ve městě lokalita, ve které by docházelo ke kumulaci většího počtu trestných činů či přestupků?

Zdroj dat

Český statistický úřad, Městský úřad (Městská policie), Policie ČR - Struktura trestných činů ve městě; Vývoj kriminality na území města a okresu v posledních šesti letech aj.

- **Kultura, sport a volný čas**- kvalita kulturní, sportovní a volnočasové infrastruktury, dostupnost, pestrost a nabídka aktivit

Popis a zdůvodnění

Kulturní, společenské či sportovní vyžití patří mezi významné oblasti, které zpestřují život ve městě a zvyšují jeho atraktivitu i kvalitu života obyvatel. Aktivní trávení volného času však vede nejen ke zvýšení kvality života, ale zároveň plní i významnou roli v prevenci kriminality. Analýza v této oblasti zaměří pozornost na pestrost kulturní, sportovní a volnočasové nabídky.

Bude se analyzovat počet a zaměření volnočasových, kulturních a sportovních zařízení, a v případě, že budou dostupná sekundární data (že se zjišťují a evidují) bude též analyzována kapacita zařízení a jejich návštěvnost.

Klíčové otázky

Jaká je ve městě nabídka kulturních, sportovních a volnočasových aktivit? S jakými hlavními problémy se v této oblasti město potýká?

Zdroj dat

Městský úřad, organizace působící v oblasti kultury, sportu a volnočasových aktivit.

- **Cestovní ruch** - návštěvnost atraktivit a hromadných ubytovacích zařízení, typy cestovního ruchu, základní infrastruktura CR

Popis a zdůvodnění

Cestovní ruch je z hlediska ekonomického rozvoje chápán jako důležité odvětví místní ekonomiky, které je orientováno na export služeb a produktů návštěvníkům - turistům, kteří do města a blízkého okolí přijíždí trávit svůj čas. Pozitivní vliv cestovního ruchu na místní ekonomický rozvoj je historicky prokázán a stejně tak jako dnes města soutěží o investice a pracovní místa, soutěží turistické destinace o přízeň turistů a snaží se sezónu od sezóny přilákat více a více návštěvníků. Cílem kapitoly cestovní ruch bylo prověřit pozici města a jeho okolí v této oblasti a identifikovat hlavní potenciál a ověřit do jaké míry je tento potenciál využíván.

Budou se analyzovat počty návštěvníků významných objektů cestovního ruchu za předpokladu, že budou dostupná sekundární data (že se tyto počty zjišťují a evidují; terénní průzkum prováděn nebude), základní infrastruktura cestovního ruchu, především struktura a kapacita ubytovacích zařízení (počty ubytovacích zařízení, počty lůžek, návštěvnost - rezidenti/ nerezidenti), průměrná obsazenost lůžek, průměrná délka pobytu, návštěvnost informačního centra - počty a struktura návštěvníků, za předpokladu, že se zjišťují, evidují a město je může poskytnout.

Klíčové otázky

Jaký je potenciál města Nové Město nad Metují v oblasti cestovního ruchu? Jakými zdroji v této oblasti město disponuje? Jaká je konkurenceschopnost na poli cestovního ruchu?

Zdroj dat

Městský úřad; Informační centrum, **Agentura CzechTourism, MMR ČR, vlastní výpočty**

- **Infrastruktura města** - infrastruktura jak technická, tak dopravní, dopravní dostupnost města, vazby na vyšší celky

Popis a zdůvodnění

Tato kapitola se věnuje dopravě a pozici města v dopravním systému a technické infrastruktuře. Doprava je řešena jak v kontextu celého kraje a dostupnosti měst vyšších řádů, tak i ve vazbě na dostupnost dopravy v rámci města a blízkého okolí. Pozornost bude soustředěna na pozici města v dopravní infrastruktuře, která do jisté míry může mít vliv i na regionální význam města. Vedle dostupnosti územně nadřazených měst osobním automobilem bude řešena i dostupnost těchto sídel veřejnou dopravou. Doprava není sama o sobě nezávislá na dalších oblastech rozvoje města, naopak je těsně spjata s ekonomikou, protože intenzita dopravy odráží mimo jiné hospodářský vývoj klíčových podniků. Specifickým typem dopravy, kterému bude věnována pozornost, je cyklo doprava, která může pozitivně ovlivnit kvalitu životního prostředí zejména pak kvalitu ovzduší.

Budou analyzovány skutečnosti, jako je napojení na autobusovou a vlakovou dopravu, dostupnost do center vyššího řádu a do okolních měst, intenzita veřejné dopravy, cyklo doprava - přehled cyklotras, záměry do budoucna, případně data za nehodovost - vytipování problémových úseků v dopravě, intenzita automobilové dopravy a její vývoj v čase., a dále v oblasti technické infrastruktury informace jako jsou vybavenost města technickou infrastrukturou (plyn, vodovod, kanalizace, elektrická energie).

Klíčové otázky

Jaká je pozice města v dopravní infrastruktuře? Jsou sídla vyššího významu dobře dostupná? Jaká je dopravní dostupnost veřejnou dopravou po městě? Jak velká je intenzita dopravy ve městě a jaká nehodovost? Jaká je cyklo doprava ve městě a jaké příležitosti nabízí? Je technická vybavenost obce dostatečná? Pokud ne, tak kde existují rezervy či potřeby?

Zdroj dat

Český statistický úřad, Městský úřad, idos.cz, Ředitelství silnic a dálnic, mapy.cz, Policie ČR, ÚAP

- **Životní prostředí** - kvalita prostředí, s důrazem na kvalitu jednotlivých složek životního prostředí

Popis a zdůvodnění

Kapitola o životním prostředí se zaměří jednak na problematické oblasti, ale také neopomine věnovat pozornost cenným přírodním oblastem, např. chráněným územím. Analýza nebude zahrnovat pouze území města, neboť přírodní procesy a faktory, které mají vliv na stav životního

prostředí v Novém Městě nad Metují, nerespektují administrativní hranice a velmi často probíhají v nadregionálním kontextu.

Budou analyzovány skutečnosti, jako např. chráněná území, emise znečišťujících látek a imisní zatížení území, hlavní znečišťovatelé, struktura produkce odpadu, třídění a recyklace odpadu, erozní ohrožení půdy v okolí města (vodní eroze, větrná eroze), kvalita půd, ohrožení záplavami, využití půd/krajiny (zemědělství, lesnictví), hluková zátěž, staré ekologické zátěže, apod.

Klíčové otázky

Jaká je kvalita životního prostředí ve městě a jeho okolí? Jak velké je znečištění ovzduší, odkud pochází a jaké jsou možnosti města ovlivnit kvalitu ovzduší? Jaké množství odpadu město vytřídí a je dostatek míst, kde se dá odpad třídit? Jaká chráněná území jsou v okolí a jakou hrají roli v životě města.

Zdroj dat

Český statistický úřad, Městský úřad, územně analytické podklady, Integrovaný registr znečišťování, ČHMÚ, CzechGlobe, VÚMOP (Výzkumný ústav meliorací a ochrany půd).

- **Hospodaření města** – městský rozpočet, jeho struktura a vývoj, majetek města

Popis a zdůvodnění

Příjmy a výdaje města, resp. jejich struktura a vývoj v čase ukazují jednak na priority města a jeho rozvojové aktivity v minulosti – spolu s informací o rozvojových projektech, které město realizovalo – a zároveň představuje orientační informaci o dostupnosti finančních prostředků pro budoucí rozvojové aktivity. Dále z přehledu příjmů a výdajů lze odvodit také úspěšnost města při získávání vnějších zdrojů, resp. význam vnějších zdrojů v rozpočtu a pro aktivity ve městě. V tomto smyslu představuje analýza hospodaření města rámec pro plánování rozvojových aktivit ve strategickém plánu.

Klíčové otázky

S jakými příjmy/výdaji město hospodaří? Jaká je struktura příjmů a výdajů? Jaký řádový objem peněz by mohl být k dispozici na rozvojové aktivity města? S jakým významným majetkem město hospodaří?

Zdroj dat

Rozpočty města, odbor finanční MěÚ, odbor majetkový MěÚ.

Způsob realizace:

Tato část zakázky bude zrealizována expertním zpracováním analýz zpracovatelským týmem ve spolupráci a s využitím dat a informací odborných pracovišť městského úřadu. Role konzultantů spočívá ve zpracování socio-ekonomické analýzy, která bude charakterizovat směry hospodářského a sociálního vývoje města.

Výstupy analytické části:

- *Socio-ekonomická analýza města – samostatný dokument v tištěné a elektronické podobě, obsahující ke každé kapitole stručný problémový popis a shrnutí hlavních závěrů;*
- *Připraveno východisko pro návrhovou část a shrnutí poznatky analytické části.*

4.2 Zapojení veřejnosti – Průzkum podnikatelského prostředí

Průzkum podnikatelského prostředí, který bude proveden mezi referenčním vzorkem podnikatelů působících v Novém Městě nad Metují a jeho okolí, je jednou ze základních analytických metod, které společnost Berman Group používá při facilitaci přípravy strategických plánů ve městech České republiky a dalších zemí střední a východní Evropy již od roku 1996.

1. Cíle průzkumu:

Podniky mají zásadní vliv na budoucí rozvoj města, vytvářejí pracovní místa, investují do svého rozvoje, ale někdy naopak svůj provoz utlumují a zaměstnance propouštějí. V obou takových případech potřebujeme znát jejich názory a chceme vědět, jak jim město může pomoci buď s dalším rozvojem, nebo s překonáním problémového období.

Druhým cílem, který provedení průzkumu splní, je zvýšení povědomí o procesu strategického plánování probíhajícím ve městě. Nejvýznamnější zaměstnavatelé a investoři budou osobně informováni o tom, že se konají práce na strategickém plánu a zároveň i o tom, že veřejná správa / radnice má zájem o jejich názory.

2. Cílová populace/firmy

Cílové skupiny jsou tři, pro účast v průzkumu vybíráme

- A. největší zaměstnavatele ve městě (s výjimkou zaměstnavatelů v oblasti veřejné správy a veřejných služeb);
- B. investory, kteří v posledních letech přišli do města a
- C. rychle rostoucí malé a střední firmy.

Bude připraven seznam obsahující 30 jmen v těchto kategoriích. Je-li to možné snažíme se držet poměru přibližně 3:2:1, rozdělení jednotlivých kategorií je však spíše orientační, protože noví investoři budou často patřit i do kategorie A nebo C. Předpokládáme, že všechny firmy na seznamu budou osloveny dopisem starosty města a budou vyzvány k účasti v průzkumu, očekáváme, že se ho nakonec zúčastní cca 20 respondentů.

3. Způsob sběru dat

Data budou sbírána při osobních strukturovaných rozhovorech zástupců zpracovatele s vedoucími představiteli oslovených společností – řediteli, manažery, případně majiteli. **Osobní dotazování je pro tento typ průzkumu optimální, je spolehlivé z hlediska kvality odpovědí a zároveň umožňuje získat dodatečné, nečekané či zajímavé doplňující informace, které v dotazníku nelze předpokládat.**

Strukturovaný rozhovor je samozřejmě pružnější než dotazování písemné - umožňuje přidat osobní kontakt s respondentem a vysvětlit účel průzkumu pro strategické plánování a tím i pro rozvoj města. Při osobních rozhovorech odpadájí potíže s návratností dotazníků. V neposlední řadě rozhovor dává respondentovi prostor pro rozsáhlejší vyjádření než jakékoliv vyplňování dotazníku písemně nebo online.

Doporučujeme, aby se průzkumu jako tazatelé zúčastnili také představitelé vedení města, buď samostatně či v doprovodu tazatele Berman Group. Získají tak informace od dotazovaného z první ruky a současně s dotazovanými naváží osobní kontakt, který může být přínosný při dalších diskusích o strategickém plánu.

4. Návrh výzkumného nástroje, dotazníku

Základní sekce v dotazníku zahrnují nejdůležitější témata, která potřebujeme poznat, tj.:

A. Základní informace o firmě

V této části zjišťujeme vedle základních kontaktních údajů (jméno, adresa, telefon...) především otázku vlastnictví (česká vs. zahraniční firma), sídla a rozhodovací autonomie, dále historii vzniku a milníky vývoje důležité pro pochopení její současné role.

B. Lidské zdroje

Vytváření a udržení pracovních míst je jedním z největších přínosů, které firmy městu přinášejí. Zajímá nás tedy jejich spokojenost s kvalitou pracovní síly i nabídkou absolventů místních škol.

C. Investice a nemovitosti

Další „viditelnou“ oblastí, kterou podniky v každém městě řeší, jsou nemovitosti pro podnikání a vyhovující technická infrastruktura. Firmy také často do svého rozvoje investují částky, které jsou minimálně srovnatelné s veřejnými investicemi do infrastruktury a je výhodné i nezbytné aktivity města a podniků koordinovat.

D. Vztahy s veřejnou správou

V dalších dvou sekcích dotazníku zjišťujeme spíše subjektivní názory, tj. v první řadě spokojenost se službami, které město institucím sídlícím na jeho území poskytuje a současně názory na to, které oblasti je možné zlepšit a na co se v příštím období více zaměřit.

E. Hodnocení města jako místa pro podnikání

V pátém oddíle nás zajímají silné a slabé stránky města, které budou následně přímo využity při formulaci SWOT analýzy.

F. Závěrečné komentáře a doporučení

Na závěr dostane respondent možnost vyjádřit se šíře k tématům, která ho ve vztahu k městu nejvíce zajímají a která jsou pro jeho rozvoj nejdůležitější. Podněty a náměty zjištěné v této části rozhovoru mohou posloužit jak k přesnějšímu zaměření strategického plánu, tak k přípravě konkrétních (společných) rozvojových projektů.

Vzhledem k tomu, že tímto způsobem pracuje firma Berman Group vždy, když zpracovává Strategický plán rozvoje města, a jelikož v některých případech pro stálé klienty zpracováváme průzkum podnikatelského prostředí samostatně, budeme klíčová zjištění, závěry a poznatky od podnikatelů z Nového Města nad Metují (a případně jeho okolí) srovnat a zařadit do kontextu dalších měst v ČR různé velikosti. Pro srovnání vybereme jedno či několik měst, v nichž jsme zpracovávali průzkumy v posledních letech.

Stručný přehled témat dotazníku – podkladu pro řízený strukturovaný rozhovor je uveden v příloze č. 1 nabídky za návrhem nabídkové ceny.

Způsob realizace:

V této části zakázky konzultanti navštíví vybrané podniky a provedou v nich strukturované rozhovory. Doporučujeme, aby se schůzek zúčastnili také představitelé města, lidé z vedení města. Získané informace a data budou zaznamenány do jednoho souboru, zpracovány a vyhodnoceny podle jednotlivých okruhů, které vyplývají se shora uvedeného popisu této aktivity, a také napříč mezi jednotlivými okruhy - tedy např. jak vlastnictví firmy ovlivňuje její pohled na bariéry podnikání, apod.

Výstupy průzkumu podnikatelského prostředí:

- *Zpráva z průzkumu podnikatelského prostředí, zahrnující výsledky hloubkových strukturovaných rozhovorů – samostatný dokument – zpráva v tištěné a elektronické podobě.*
- *Připraveno východisko pro návrhovou část a shrnuty poznatky o názorech představitelů firem o problémech a potřebách města.*

4.3 Zapojení veřejnosti – Průzkum spokojenosti obyvatel města

Průzkumu spokojenosti je anketním šetřením, které se zaměřuje se na zjišťování názorů a představ obyvatel města o směrech budoucího rozvoje města v klíčových oblastech a na jejich spokojenost se životem ve městě (na kvalitu života) v různých tematických oblastech. Výstupy průzkumu poskytnou zmapování úrovně spokojenosti či nespokojenosti obyvatel s jednotlivými oblastmi života a přispějí k lepšímu zaměření strategických záměrů města do budoucna. Bude se jednat o anketu, která bude provedena on-line průzkumem a pomocí tištěných dotazníků.

Dotazník bude strukturován do 5 základních okruhů:

- Všeobecné informace o respondentovi** - pohlaví, věk, vzdělání, profese
- Kvalita života** - spokojenost s životem ve městě, hodnocení kvality života, očekávané změny, hodnocení možností vzdělávání, podnikání ve městě, hlavní problémy ve městě, pocit bezpečí, problémové lokality, třídění odpadu, spokojenost s činností městského úřadu.
- Informovanost obyvatel** - spokojenost s poskytováním informací o dění ve městě, způsob získávání informací o dění ve městě, jaké informace o městě jsou postrádány.
- Všeobecný dojem** - hodnocení charakteristik prostředí města z pohledu obyvatele, definice silných a slabých stránek.
- Preference rozvoje jednotlivých oblastí ve městě** - definice nejdůležitějších oblastí rozvoje města, kterou by mělo město podle názoru respondenta prioritně řešit novým strategickým plánem

Stručný přehled témat dotazníku –je uveden v příloze č. 1 nabídky za návrhem nabídkové ceny.

Způsob realizace:

Expertní přístup - konzultanti připraví návrh dotazníku ve spolupráci s městem, zajistí přípravu tiskové podoby dotazníku v počtu cca 3500 ks a vytvoří on-line verzi dotazníku, která bude umístěna na severu zpracovatele, v dotazovacím prostředí LimeSurvey. Zpracovatel předpokládá spolupráci města při distribuci dotazníku do domácností, jakož i při zpětném sběru dotazníků od občanů).

*Zpracování dat a vyhodnocení dotazníků z průzkumu spokojenosti obyvatel zajistí zpracovatel. Jako součást zpracování a presentace dat bude také **srovnání určitých částí výsledků – těch, které budou metodicky podobné či shodné – s výsledky podobného dotazování ve městě Dobruška, které probíhalo na konci roku 2018.***

Výstupy:

- *Zpráva z průzkumu spokojenosti občanů, zahrnující výsledky anketního šetření – samostatný dokument – zpráva v tištěné a elektronické podobě.*
- *Připraveno východisko pro návrhovou část a shrnuty poznatky o názorech občanů o problémech a potřebách města.*

4.4 Zapojení veřejnosti – veřejné projednání

Veřejné projednání bude realizováno v návaznosti na výše uvedené průzkumu – průzkum podnikatelského prostředí a průzkum spokojenosti občanů. Na veřejném projednání budou představeny výsledky obou průzkumů a budou zde získány doplňující a zpřesňující informace k výsledkům průzkumů. Dále bude veřejné projednání, s využitím závěrů průzkumů, využito ke získání názorů občanů na potřeby města, jeho problémy, a ty budou využity jednak jako jeden ze vstupů pro aktualizaci SWOT analýzy a pro zaměření záměrů a opatření strategického plánu.

Veřejné projednání doporučujeme realizovat před tím, než bude započato zpracování návrhové části strategického plánu, nebo v počátečních fázích zpracování návrhové části.

Způsob realizace:

Veřejné projednání bude organizováno ve spolupráci se zadavatelem, předpokládá se využití prostor, které jsou v majetku zadavatele. Pro oznámení veřejného projednání se předpokládá využití komunikačních kanálů, které běžně pro informování občanů využívá zadavatel. Zpracovatel zajistí podklady pro veřejné projednání, představení výsledků průzkumu a moderování veřejného projednání. Zpracovatel dále zpracuje závěry veřejného projednání pro další využití v procesu strategického plánování.

5 ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU

Obsahem předchozích fází byla analýza a popis problémů a problémových okruhů města a jeho zázemí z pohledu rozvojových potřeb. Poté, co jsou známy informace o hlavních rozvojových problémech, lze začít v postupných krocích navrhovat řešení těchto problémů. V této části zakázky budou tedy zahájeny aktivity spojené s aktualizací návrhové části Strategického plánu rozvoje města Nové Město nad Metují.

Město má zpracován strategický plán rozvoje, jehož obecné zaměření zdá se bude vesměs platné. Obsah a podrobnější zaměření nejvyšších úrovní plánu, tj. prioritních oblastí (a jejich prioritních cílů) a specifických cílů (doporučujeme je nazývat spíše rozvojovými Záměry, než specifickými cíli) budou prověřeny, doplněny a upraveny na základě a analýz a v diskusi s pracovními skupinami, ale **v zásadě předpokládáme, že základní struktura tří prioritních oblastí a struktura úrovně, nazývané Specifické cíle zůstane zachována a dojde spíše k jejich zpřesnění.** Stejně tak vize a globální cíl mohou zůstat v podobě, které bude stejná nebo blízká té současné.

V souvislosti výše uvedeného platí, že do čím nižších úrovní strategického plánu bude aktualizace postupovat, tím větší zpřesnění a případné změny je třeba očekávat a pracovat na nich.

5.1 Základní/prioritní oblasti rozvoje města a strategické vize

Prověření a případná úprava strategické rozvojové vize: smyslem návrhu/definice **vize** je dosáhnout dohody o tom, jakým směrem se bude ubírat práce na prioritních oblastech – určit základní rysy rozvoje města do budoucna. Strategická vize představuje souhrnný text, který popisuje žádoucí situaci, k níž má realizace strategického plánu přispět. Text strategické vize bude projednán a případně upraven na jednání Komise pro strategický rozvoj.

Způsob realizace:

V první fázi tohoto kroku konzultanti představí východiska pro formulaci strategické rozvojové vize na základě závěrů z analýzy. Na jednání KSR budou konzultanti facilitátory diskuse, při které bude strategická vize rozvoje města prověřena a případně upravena. Poté konzultanti doplněný návrh vize formálně a jazykově upraví a předloží KSR na dalším jejím jednání.

Výstupy:

- Aktualizovaná strategická vize rozvoje města Nové Město nad Metují.

Určení základních oblastí rozvoje města – prioritní/kritické oblasti rozvoje

Na základě projednání informací analytické části a průzkumů budou **prověřeny, doplněny a upraveny stávající prioritní oblasti rozvoje města** tak, aby jednak zohledňovaly změny ve městě i ve vnějším prostředí, k nimž došlo od doby zpracování stávajícího strategického plánu, a jednak aby zpřesňovaly jejich obsah a aby vymezovaly budoucí zaměření dílčích částí strategického plánu – rozvojových strategií pro jednotlivé prioritní oblasti.

Tuto činnost provede Komise pro strategický rozvoj, a to v diskusi na jednání, které bude facilitovat zpracovatel. Výsledky jednání zpracovatel zapracuje do písemných materiálů, které budou součástí strategického plánu rozvoje města.

Z metodického hlediska je vhodné, aby strategický plán pro města, jako je Nové Město nad Metují, vytyčoval 3, nejvíce 4 prioritní oblasti rozvoje města. Úměrně s nárůstem počtu prioritních oblastí klesá: (1) kvalita řešení formulovaných v další části procesu a (2) míra realizovatelnosti strategického plánu jako celku, protože je zřejmé, že město nebude mít zdroje – finanční, lidské, organizační, materiální a další – na realizaci více než určitého počtu opatření v době, na kterou se opatření připravují. A proto je třeba již v úrovni prioritních oblastí učinit dílčí rozhodnutí o obsahovém omezení a zacílení strategického plánu jako celku.

Rozvojové prioritní oblasti města představují ústřední body dalšího zaměření procesu strategického plánování. Pro dlouhodobou platnost a uskutečnitelnost strategického plánu rozvoje je důležité, aby o doplnění a zpřesnění prioritních oblastí rozhodovalo partnerství významných místních rozvojových aktérů, zastoupených hlavními představiteli, tedy Komise pro strategický rozvoj. **KSR bude diskutovat existující prioritní oblasti na základě poznatků z analytické části procesu a bude zpřesňovat, doplňovat a přizpůsobovat jejich obsah novým podmínkám.**

Způsob realizace:

Kombinace komunitního a expertního přístupu – rozvojoví aktéři jednají a rozhodují o strategických tématech s podporou nezávislých facilitátorů, kteří mají podrobnou znalost výsledků a závěrů analytické části.

V této fázi procesu budou konzultanti „společníky / průvodci“ – facilitátory KSR, která navrhne zpřesnění a úpravu prioritních oblastí. Toto nesouvisí pouze se znalostní bází, kdy je nezbytná detailní a „prožitá“ znalost místního prostředí, ale také s legitimitou rozhodování o tak zásadních věcech pro budoucí orientaci města a mikroregionu, která externím konzultantům prostě nenáleží.

Výstupy:

- Zpřesnění, doplnění, zúžení a úprava prioritních oblastí rozvoje města.
- Identifikace klíčových aktérů ve spolupráci se zadavatelem a KSR, jejich oslovení ze strany zadavatele s výzvou aktivně se účastnit tvorby strategického plánu rozvoje města prostřednictvím pracovních skupin.

5.2 Vnější a vnitřní analýza – analýza SWOT

Aktualizace analýzy SWOT bude provedena až poté, co budou prověřeny a případně revidovány prioritní oblasti strategického plánu. Vnitřní analýza, tj. silné a slabé stránky, bude aktualizována zvláště pro každou z prioritních oblastí, protože jen tak může mít určení silných a slabých stránek smysl. V závislosti na obsahu a zaměření prioritních oblastí může ta samá skutečnost (např. cena pracovní síly) být jednou silnou stránkou a jednou slabou stránkou města. **Proto nemá smysl zpracovávat vnitřní analýzu v obecné rovině, bez toho, že by popisovala silné a slabé stránky jednotlivých prioritních oblastí.**

Jakmile budou aktualizovány prioritní oblasti rozvoje města, bude provedena doplňková, aktualizovaná analýza SWOT. Stejně jako *zkoumání prostředí*, jsou vnější a vnitřní analýza posouzením situace města. Tyto analýzy jsou však soustředěnější a detailnější a vztahují se k rozvojovým prioritním/kritickým oblastem.

Vnitřní analýza (analýza silných a slabých stránek) bude zaměřena na faktory, které jsou ovlivnitelné intervencemi a aktivitou místních rozvojových aktérů. Tato analýza se bude aktualizovat zvláště pro každou prioritní oblast³. Bude využívat výstupů a závěrů předchozích analytických prací – proto je pro ni důležitá informační příprava, aby byli všichni zúčastnění aktéři seznámeni s těmito výstupy a s jejich závěry a důsledky pro budoucí rozvoj města.

Vnější analýza (analýza příležitostí a hrozeb), na rozdíl od vnitřní, není členěna dle prioritních oblastí, nýbrž podle typu vnějších vlivů. Je totiž zaměřena na faktory, které jsou intervencemi a aktivitou místních rozvojových aktérů v zásadě neovlivnitelné, jimž se musí strategický plán rozvoje a jeho projekty přizpůsobit, či jimž musí čelit nebo je využít ve svůj prospěch. Mezi vnější, neovlivnitelné faktory patří např. změny v evropské či globální ekonomice, regulační zásahy ze strany vlády či EU, demografický vývoj, apod. Na rozdíl od vnitřní analýzy se tato analýza člení podle kategorií vnějších příčin – někdy se nazývá **analýzou PEST(E)**, tj.: **P=politické změny, E=ekonomické změny, S=sociální a demografické změny, T=technologické změny, (E)=environmentální změny.**

U vnější analýzy popisující faktory, které přesahují schopnost města je ovlivnit, budou informace systematicky filtrovány podle:

(1) vztahu k regionu, (2) podle dopadu na město – pozitivní či negativní a (3) podle možnosti aktivní (konstruktivní) reakce města.

³ Některé metodiky strategického plánování upřednostňují provádění SWOT analýz před samotným výběrem prioritních / kritických oblastí rozvoje. Těmto postupům bychom se rádi vyhnuli, neboť popírají původní ideu analýzy SWOT – rychle a poměrně levně kategorizovat zásadní vnitřní a vnější charakteristiky zkoumaného subjektu ve vztahu k zásadním rozvojovým cílům / ambicím. Kostrou takových ambicí je právě rozvojová vize a kritické/prioritní oblasti.

Pro aktualizaci SWOT analýzy budou vytvořeny dílčí subkomise z členů KSR. Jednání této subkomise bude facilitovat konzultant seznámeným s výsledky předchozích analytických prací.

Při aktualizaci vnitřní analýzy bude velmi důležitý subjektivní názor členů komise na data obsažená v analýzách a současně jejich vlastní názory a zkušenosti s životem a podnikáním ve městě.

Způsob realizace:

Tato fáze realizace bude probíhat komunitním přístupem. Členové KSR budou požádáni, aby se účastnili práce v jedné ze subkomisí, které budou pro SWOT analýzu účelově a jednorázově vytvořeny. Práce subkomisí bude vedena nezávislými facilitátory zpracovatele. Jejich rolí bude především garance metodické a procedurální správnosti provedení analýz, případně představení příkladů usnadňujících práci subkomisí. SWOT analýzou a jejím projednáním v KSR končí analytická část procesu strategického plánování.

Výstupy:

- *SWOT analýza – u tohoto podkladu nebude důraz kladen na délku, ale na kvalitu struktury dle principu: Lepší krátká SWOT analýza, se kterou se dále pracuje, než dlouhá analýza, která je pouze přívěškem strategického plánu bez reflexe v jeho strategické a akční části.*

5.3 Zpracování dílčích strategií

Se znalostí základnou a s rozhodnutím o základní orientaci strategického plánu, jichž bylo dosaženo v předchozích krocích, bude KSR dobře připravena pro navrhnutí **Strategických cílů (v současném plánu prioritních cílů), Záměrů (v současném plánu Specifických cílů) a Opatření pro každou prioritní oblast rozvoje města.** Tyto se budou zabývat řešením problémů a v návazném kroku pro ně bude následně zpracován tzv. *realizační plán*. Jejich základní popis je následující:

Strategické cíle (v současném strategickém plánu rozvoje Nového Města nad Metují „Prioritní cíle“) představují dlouhodobé cíle, zvláště pro každou prioritní oblast. K jejich naplnění je zpravidla zapotřebí působení více Záměrů a více Opatření. Představují bezprostřední projevy dosažení vize a globálního cíle a měly by obsahovat také způsoby, jimiž se dosažení vize bude posuzovat.

Strategické cíle budou aktualizovány společně s vizí, podobnými postupy a stejnou pracovní skupinou, která bude aktualizovat strategickou vizi rozvoje města. V zásadě očekáváme, že **struktura a obsahové zaměření strategických cílů se příliš nezmění**, jejich aktualizace bude zaměřena na prověření, zpřesnění a bude-li to vhodné, také na lepší zacílení.

Záměry (v současném strategickém plánu rozvoje Nového Města nad Metují „Specifické cíle“) jsou prohlášení o tom, čím město chce být, čeho chce dosáhnout v dané prioritní oblasti. Budou odvozeny od strategických cílů a poskytnou rámec pro postup při rozhodování o *opatřeních* a *úkolech/realizačních aktivitách*.

Navrhujeme, aby úroveň strategického plánu, nazývaná nyní Specifické cíle, byla nazvána Záměry. Přestože to může vypadat jako formalita, smysl tohoto návrhu je následující. Přestože se daná úroveň strategického plánu nazývá „specifické cíle“, ve skutečnosti spíše připomíná tematické vymezení či „rozparcelování“ určitého tématu na dílčí části. Náš návrh směřuje nejen k tomu tuto úroveň přejmenovat, ale zejména **při aktualizaci upravit formulace a zacílit Záměry** tak, aby již text vlastního Záměru (případně jeho stručný popis) naváděly určitým směrem, a zejména aby z nich bylo zřejmé, co a jak se má ve městě změnit, nejen v jaké tematické oblasti je třeba (různé) intervence realizovat. Předpokládáme, že **struktura a počet Specifických cílů/Záměrů a jejich všeobecné tematické**

zaměření se příliš nezmění, aktualizace bude zaměřena především na jejich zpřesnění, zúžení a zacílení, případně i na doplnění, pokud předchozí diskuse ukáží, že je to třeba.

Opatření jsou specifické programy, skupiny aktivit s cílem dosáhnout určitého výsledku formulovaného v opatření nebo se může jednat o dílčí projekty. Pomocí Opatření budou naplňovány Záměry. Opatření podrobněji popisují, **co**, případně **jak se má stát a kdo to má udělat**, aby se dosáhlo změn, které jsou formulovány v Záměrech.

Jestliže Záměry uvádějí, kam chce město v dané dílčí strategii dospět, jakých změn chce dosáhnout, Opatření jsou popisem dílčích cest, způsobů, jak tyto změny realizovat. Zpravidla je třeba uskutečnit úspěšně více Opatření, aby se podařilo dosáhnout změn, které byly naplánovány jako Záměry města.

Opatření mohou nabýt několika různých podob, nemusí se jednat pouze o investiční aktivity nebo o aktivity vyžadující velké finanční náklady. Typická opatření spadají do následujících okruhů:

- Investiční projekt – stavba apod. Množství tohoto druhu projektů by mělo být ve strategickém plánu omezené, z důvodů náročnosti na finanční zdroje a realizovatelnosti vůbec.
- Grantové schéma/program (přidávající třeba i malé finanční prostředky organizacím ve městě na předem dané a dohodnuté aktivity podle transparentních, jednoduchých pravidel)
- Iniciativa, kampaň, snažící se přesvědčit určité cílové skupiny k nějakému chování, účasti na nějakých aktivitách, může zahrnovat dobrovolnictví apod.
- „Měkký“ neinvestiční projekt, realizující nějaké aktivity neinvestičního charakteru za podpory města, a to nejen vlastními silami města a jeho organizací, ale také silami jiných subjektů za podpory města (nejčastěji s využitím prostředků těchto jiných subjektů)
- Legislativní opatření na úrovni města – vyhlášky případně další rozhodnutí rady či zastupitelstva města mající povahu regulace jiných subjektů.
- Organizační opatření, nejčastěji na úrovni města a jeho organizací.
- Kombinace výše uvedených forem opatření.

Jako východisko pro návrh Opatření lze do určité míry vycházet ze stávajícího textu strategického plánu, avšak v této úrovni lze očekávat největší změny, nejrozsáhlejší úpravy a aktualizaci strategického plánu. Výčet opatření, aktivit a projektů stávajícího strategického plánu je velice rozsáhlý, cílem diskusí v pracovních skupinách, **cílem aktualizace této části bude tuto úroveň strategického plánu zpřesnit, zúžit, podrobněji popsat, doplnit a přepracovat nejen do nové formy, ale také obsahově.**

Příklad formy a obsahu Záměrů, Opatření a jejich popisu ze Strategického plánu Dobrušky.

Záměr A. 3 Zlepšení nabídky bydlení a možností výstavby

Podpořit výstavbu nového bydlení (rodinné i bytové domy) zlepšením dostupnosti technické infrastruktury pozemků určených pro výstavbu a usnadněním výstavby nových bytů/domů.

Město bude podporovat možnosti výstavby nového bydlení tím, že bude usilovat (a v případě možnosti se podílet) na zajištění dostupných ploch pro stavbu rodinných domů. Ve spolupráci s bytovým družstvem bude usilovat o výstavbu nájemního bydlení, které by jako investor financovalo družstvo a nájemníci by jeho podíl postupně spláceli. Bude usilováno o další využití prostor ve stávající zástavbě pro bydlení (např. území stávajících technických služeb po jejich přestěhování (viz Záměr C.6) i případné šíření mimo stávající zástavbu, která je v současnosti

limitována obchvatem, zemědělskou půdou či roztříštěností pozemků.

Opatření A.3.1 Nové pozemky pro výstavbu rodinných domů

Město bude připravovat vlastní pozemky a bude jednat s jinými vlastníky pozemků pro výstavbu rodinných domů o společném postupu při zavedení technických sítí a ve spolupráci s vlastníky bude tyto sítě ve vybraných lokalitách budovat nebo se na budování podílet.

Hlavní zodpovědnost:	MěÚ - ORM
Spolupráce/partneři:	Vlastníci pozemků, správci sítí
Typové aktivity/výstupy:	<ul style="list-style-type: none"> - Příprava pozemků pro výstavbu v lokalitě Belveder – výměna/získání pozemků pro veřejné plochy a komunikace, dohody o parcelaci - Jednání s vlastníky pozemků v jiných lokalitách (ulice Javorová, území Na Budíně*), jednání s vlastníky sítí, dohody o parcelaci určující vzájemné závazky a umožňující městu stavět inženýrské sítě do jiných lokalit a zajišťující podíl soukromých vlastníků - Demolice domu, příprava pozemku pro výstavbu – Křovická, Poddolí
Finanční zdroje:	Rozpočet města, soukromé zdroje
Časování:	2020 – průběžně (v pořadí: Křovická, Poddolí, Belveder a další lokality)

*Není myšlena ulice Na Budíně, ale území označené „Na Budíně“ na pravém břehu Zlatého potoka (Dědiny) mezi silnicí II/298 a Opočenskou ulicí.

Dalšími opatřeními tohoto záměru jsou (všechna opatření jsou stejně jako výše popsána také ve struktuře Hlavní zodpovědnost, spolupráce, typové aktivity/výstupy, finanční zdroje, časování):

Opatření A.3.2 Družstevní výstavba bytových domů

Bytové družstvo vystaví postupně 4 bytové domy a nabídne je lidem v Dobrušce i nově příchozím.

Opatření A.3.3 Malometrážní byty

Město vybuduje 17 malometrážních bytů, které bude dále nabízet jako startovací byty nebo sociální byty.

Opatření A.3.4 Nové byty v prostorech po MěÚ

Město v části prostor, které opouští úřad při stěhování do nové budovy, vytvoří nové byty, které bude nabízet obyvatelům Dobrušky, ale také nově příchozím, např. jako motivační byty pro lékaře.

Opatření A.3.5 Informace pro nově příchozí

Město zpracuje a připraví informace pro potenciální zájemce o přestěhování do Dobrušky – průvodce pro zájemce o život v Dobrušce formou internetových stránek.

Výše uvedený příklad ilustruje formu, obsah a zejména konkrétnost/zacílení návrhu Záměrů a opatření, k nimž by měla aktualizace dílčích strategií jednotlivých prioritních oblastí Strategického plánu rozvoje Nového Města nad Metují dospět.

Způsob zpracování dílčích strategií - pracovní skupiny a jejich účast při zpracování návrhů záměrů a opatření.

Pro formulaci Záměrů a Opatření se KSR rozdělí do tolika *pracovních skupin*, kolik bude prioritních oblastí rozvoje města. Pracovní skupiny budou dále doplněny o další osoby z řad odborníků, kteří do té doby nebyly do procesu zapojeny, ale mají profesionální schopnosti v řešené oblasti nebo zastupují relevantní subjekt (podnik, instituci). **Způsob rozšíření KSR a zapojení dalších osob z města, případně z jeho okolí je popsán výše v části 3.2. Příprava partnerství veřejného a soukromého sektoru – Ustavení pracovních skupin.**

Rozšíření skupiny účastníků procesu přinese několik výhod:

- (1) rozšíří znalostní základnu,
- (2) vnese do procesu nové zdroje, které mohou pomoci realizaci plánu
- (3) zvýší věrohodnost a komunitní charakter strategického plánování.

Při jednání pracovních skupin o návrzích opatření a dále při zpracování projektových listů se bude přihlížet k možnosti **navázání vytvářené strategie na již existující podklady pro nové programové období, národní či regionální dokumenty.**

Způsob realizace:

Komunitní přístup – ve spolupráci s členy KSR budou navrženi další rozvojoví aktéři a pozváni do odborných pracovních skupin pro návrh Záměrů a Opatření. Facilitace odborných pracovních skupin bude prováděna nezávislými facilitátory zpracovatele. Jejich role bude ve facilitaci všech jednání pracovních skupin, poskytování vhodných příkladů, porovnání a dále v opakovaném připomínání proveditelnosti opatření – kladení otázek na téma zdrojů pro realizaci navrhovaných opatření, jako jsou zdroje lidské, manažersko-organizační, odborné, finanční, územní a jiné.

Výstupy návrhové fáze:

- *Návrhová dílčích strategií strategického plánu pro každou prioritní oblast rozvoje města až do úrovně návrhu opatření.*

5.4 Finalizace strategického plánu rozvoje

Jednotlivé dílčí strategie/plány tvořící strategickou část dokumentu budou předloženy KSR, aby mohly být zahrnuty do strategického plánu rozvoje města. KSR provede jejich revizi – “druhé čtení” – a **přidělí „známky-prioritu“ jednotlivým opatřením** tak, aby odrážely potřeby města. Při řazení opatření podle jejich významu/důležitosti (stanovení prioritních opatření) bude KSR postupovat podle následujících kritérií:

- vliv na rozvoj města/na dosažení žádoucích změn, na zaměstnanost
- míru zapojení soukromého sektoru a míru zapojení cílových skupin
- vzájemnou propojitelnost, synergie mezi opatřeními
- dostupnost zdrojů (nejen finančních, také organizačních, materiálních, lidských apod.)

- realizovatelnost (snadnost a možnost včasného zahájení realizace)

Stanovení priorit opatření strategického plánu je jedním z vodítek, názorem KSR a doporučením Komise pro řízení realizace a pro zastupitelstvo města pro rozhodnutí o tom, na která Opatření se při realizaci přednostně soustředit, na která dát větší důraz a při nedostatku zdrojů, kterým Opatřením dát při realizaci přednost.

Opatření budou rozpracována do větších podrobností (viz příklad výše v předchozí kapitole), které budou zahrnovat nositele opatření/hlavní zodpovědnost, typové aktivity/výstupy či úkoly či projekty, dle povahy opatření, a dále časový a finanční rámec.

Aktivity, typové aktivity/projekty jsou specifické činnosti, které popisují, jak mají být realizována opatření včetně toho, kdo je za jejich provedení odpovědný tzn. identifikace konkrétního nositele a realizátora, kteří v některých případech budou totožní, v jiných odlišní. Dále bude definován **časový rámec a potenciální zdroje financování**. Tyto informace budou později vstupovat do projektových listů, které **budou východiskem pro tzv. akční plán** (viz dále kapitola Návrh systému řízení a monitoringu).

Na úrovni opatření a úkolů/aktivit se budou uvádět rovněž potenciální finanční zdroje či nástroje národních programů, programů ESIF apod., které mohou být využity k realizaci opatření a projektů strategického plánu města.

Vzhledem ke stadiu realizace intervencí operačních programů stávajícího programovacího období 2014-2020, jehož prostředky jsou již v podstatě všechny vázány na určité intervence a výzvy, vzhledem k tomu, že příprava intervencí budoucích operačních programů na období 2021+ je stále v rovině vymezování a zpřesňování tematických oblastí, a vzhledem k tomu, že jednání o rozpočtu EU na další programovací období budou patrně složitá a rozsah prostředků na regionální/kohezní politiku a její fondy je pod silným tlakem mnoha starých členských zemí EU, bude moci být navázání opatření a projektů na zdroje ESIF jen v obecné rovině a poměrně nejisté. Bude velice pravděpodobně i na konci roku 2020 nebo na počátku roku 2021 ukazovat potenciální zdroje, nikoliv zdroje reálné. V každém případě předpokládáme, že pro odhad potenciálních finančních zdrojů pro realizaci Opatření Strategického plánu rozvoje Nového Města nad Metují využijeme aktuálních údajů a informací jak z přípravy národních programů, tak z vyjednávání o novém rozpočtu EU.

Kompletací priorit, opatření a aktivit zabývajících se řešením definované prioritní oblasti rozvoje města vzniká Strategie ve smyslu plánu provedení konkrétních akcí.

Strategický plán rozvoje Nového Města nad Metují bude projednán v Komisi pro strategický rozvoj. Poté, co strategický plán KSR schválí, bude předložen voleným orgánům města. Schválením v zastupitelstvu se stává oficiální politikou města v oblasti řízení rozvoje.

Způsob realizace:

Komunitní přístup – práce bude probíhat v odborných pracovních skupinách podle prioritních oblastí. Facilitace odborných pracovních skupin bude prováděna nezávislými facilitátory. Jejich role bude, jako u předchozích kroků, v asistenci KSR, a také v zkompletování strategického plánu, dílčích strategií a souvisejících písemných materiálů, spolupráci a účasti na zveřejňování plánu a aktivní účasti na projednávání v zastupitelstvu města.

U projektových fiší bude role konzultantů spočívat v návrhu struktury projektové fiše, dále pak v odborném vedení nositelů úkolů při vyplňování projektových listů. Z kompletních výstupů projektových fiší bude připraven návrh harmonogramu plnění SP a návrh finančního plánu.

Výstupy:

- Seznam priorit strategického plánu*
- Zkompletovaný dokument Strategický plán sestávající z dílčích strategií pro každou prioritní oblast až do úrovně Opatření popsaných v podrobnosti hlavních zodpovědností, výčtu hlavních/typových aktivit, základního časového rámce a potenciálních finančních zdrojů.*

5.5 Nastavení implementace strategického plánu

Mezi tvorbou strategického plánu a jeho realizací je zásadní rozdíl. Příprava strategického plánu je kreativním procesem, který vyžaduje zapojení širokého okruhu reprezentantů veřejného i soukromého sektoru s potřebnými znalostmi a zkušenostmi a rozdílnými pohledy na budoucnost města. Na druhé straně zajištění realizace plánu je úkolem manažerským, který vyžaduje podrobný dohled nad aktivitami mnoha jednotlivců a soukromých i veřejných organizací, kteří/ktelé se v plánovacím procesu zavázali/zavázaly k rozvoji města přispět. Pro tento úkol se bude nejlépe hodit spíše jednoduchá a akční struktura, která bude využívat moderní metody projektového řízení. Je důležité, že každý, kdo odpovídá za provedení akce vyplývající ze strategického plánu:

- si byl vědom své odpovědnosti za akci
- znal žádané výsledky
- přijímal odpovědnost za akci a její výsledky
- znal časový rámec, ve kterém má být akce provedena
- byl odhodlán dosáhnout žádaných výsledků.

V této fázi projektu bude vytvořena metodika implementace Strategického plánu rozvoje města. Metodika implementace bude obsahovat:

- Návrh řídicích a monitorovacích struktur na úrovni řídicí/rozhodovací a výkonné (viz dále)
- Návrh ukazatelů výstupů či výsledků realizace buď dílčích kroků v jednotlivých opatřeních, nebo opatření jako celku, v závislosti na jejich povaze a zaměření, které bude možné využívat k hodnocení pokroku realizace strategického plánu
- Návrh procedur a časový plán hodnocení realizace dílčích aktivit opatření nebo celých opatření, v závislosti na jejich povaze a zaměření
- Návrh rolí a zodpovědnosti za monitorování pro jednotlivé hráče realizující projekty, a návrh místa, kde se budou monitorovací informace scházet a zpracovávat pro rozhodnutí řídicí složky
- Návrh struktury projektových listů a dvouletých akčních plánů
- Metodiku aktualizace strategického plánu v závislosti na postupu realizace aktivit/projektů a v návaznosti na výsledky monitorování

Řízení, monitoring a hodnocení strategického plánu – struktury a procesy.

Typický systém řízení realizace strategických rozvojových dokumentů má nejméně dvě složky: řídicí a výkonnou. Pro udržení vzniklé atmosféry závazku k městu, zachování principu partnerství soukromého a veřejného sektoru a řízení a monitorování realizační fáze, doporučíme ustavení **Komise pro řízení a realizaci (KŘR)**. Náplní práce této **řídicí složky** bude monitorovat plnění strategického plánu, rozhodovat, prosazovat, úkolovat, řešit nejasnosti a konflikty související s realizací a rozhodovat o menších modifikacích naplánovaných postupů, lobovat směrem k nadřízeným orgánům a zajišťovat politickou podporu realizaci plánu. Členy Komise pro řízení realizace doporučí Komise pro strategický rozvoj ze svých členů. Měla by být ustavena zároveň s projednáním strategického plánu v orgánech města rozhodnutím rady města nebo zastupitelstva města, dle místních zvyklostí, případně nemusí být formálně jmenována, ale musí být vedením města neformálně přijímána. Měla by zahájit svoji činnost co nejdříve po schválení strategického plánu. KŘR by měla mít takovou velikost, aby byla operativní a měly by v něm být zastoupeny všechny důležité osoby, které se podílejí na tvorbě strategického plánu jak z veřejného, tak soukromého sektoru. Pro město velikosti Nového Města nad Metují doporučujeme KŘR o velikosti cca 7-9 osob, v závislosti na rozsahu strategického plánu a počtu opatření.

Náplní práce **výkonné složky, která je součástí městského úřadu**, bude zajišťovat realizaci po odborné stránce, zajišťovat hladký průběh každodenních aktivit spojených s realizací, sledovat a shromažďovat informace o průběhu realizace, koordinovat přípravu výběrových řízení na dodavatele, podporovat spolupracující osoby a organizace při realizaci, připravovat souhrnné zprávy o realizaci pro Radu a Zastupitelstvo města, poskytovat servis Komisi pro strategický rozvoj apod. Vhodné je vytvořit pozici s osobní odpovědností jako např. **Manažer realizace strategického plánu**. U této osoby nelze předpokládat zapojení do plnění jednotlivých úkolů strategického plánu, jde spíše o roli koordinační, informační, motivační a poskytování podpory.

Důležitým krokem úvodní fáze realizace bude prověření proveditelnosti a případná modifikace **projektových listů** pro všechny cíle Strategie.

Monitorování je nezbytné, protože zajišťuje, aby se úsilí vložené do procesu zhodnotilo a aby naplánované strategie byly skutečně provedeny. **Monitorování se soustřeďuje na postup realizace konkrétních aktivit a projektů** – na dodržování naplánovaných termínů (resp. na jejich změny, které jsou nevyhnutelné), na sledování plánovaných dílčích výstupů, na koordinaci jednotlivých aktivit a projektů, na sledování finančního průběhu realizace (např. zařazení plánovaných aktivit do rozpočtu apod.). **Komisi pro řízení realizace umožňuje monitorování také reagovat na případné změny vnitřních a vnějších podmínek** či dostupnosti zdrojů a přizpůsobovat jednotlivé strategie. Pokud by se však podmínky změnila dramaticky, je rozumné svolat KSR a formulovat alternativní postupy.

Hodnocení strategického plánu by mělo probíhat každoročně. Do jednoho roku od zahájení realizace (a dále vždy každoročně) by mělo město svolat Komisi pro strategický rozvoj k formálnímu hodnocení úspěšnosti realizace. **Toto hodnocení se zaměří na posouzení přínosů a příspěvků jednotlivých aktivit a projektů k naplňování naplánovaných cílů**. Hodnocení zároveň posuzuje případné změny vnitřních a vnějších podmínek města s ohledem na relevanci navržených cílů a opatření. Výsledkem hodnocení může být aktualizace strategií a ověření, zda předpoklady, o které se strategický plán opírá, stále platí. Každoroční schůze Komise pro strategický rozvoj je také dobrým způsobem, jak udržet zájem mezi vůdčími osobnostmi města.

Projektové listy a akční plán.

Součástí návrhu na implementaci strategického plánu bude také zpracování **zjednodušených projektových fišů – projektových listů a akčního plánu**.

Projektové listy budou připravovány v závěru zpracování strategického plánu v návaznosti či současně s plánováním aktivit, jimiž budou realizována opatření. Projektové listy budou sloužit k efektivnějšímu řízení realizace a budou základním popisem projektů, které bude možné snadno rozpracovat do logického rámce v případě projektů, které se budou ucházet o financování ze Strukturálních fondů. Projektové listy budou především obsahovat:

- název projektu, stručný popis projektu, jeho příslušnost k opatření a prioritě
- výstupy projektu, očekávané výsledky/změny
- řízení projektu – organizace, zodpovědná osoba, kontakty pro nositele projektu i pro spolupracující organizace
- seznam aktivit s uvedením orientačních nákladů (nebo typů nákladů) a s časovým určením (počátek, konec, milníky) a uvedením zodpovědných organizací/osob za realizaci aktivity
- orientační rozpočet projektu podle let a jednotlivých zúčastněných organizací
- **monitorovací plán**, s uvedením milníků k určitým datům.

Pro řízení realizace dále doporučujeme, aby byl zpracován tzv. **Akční plán**, tj. seznam projektů nebo dílčích aktivit spolu s uvedením ukazatelů, podle nichž bude posuzováno dosažení zamýšlených výstupů a výsledků, a spolu s určením časového rámce pro jednotlivé dílčí aktivity a finanční náročnosti a zdrojů pro realizaci aktivit. Akční plán shrnuje podstatné informace o plánovaných aktivitách Strategického plánu na cca 1-2 roky, s tím, že by měl být každý rok aktualizován spolu s přípravou rozpočtu na další rok. Akční plán vzniká s využitím projektových listů zpracovávaných současně či v mírném předstihu s Akčním plánem.

Způsob realizace:

Kombinace expertního a komunitního přístupu – Komise pro strategický rozvoj navrhne seznam členů pro Komisi pro řízení realizace.

U projektových listů bude role konzultantů spočívat v návrhu struktury projektového listu, dále pak v odborném vedení nositelů opatření/projektů/úkolů při vyplňování projektových listů. Z kompletních výstupů projektových listů bude připraven návrh harmonogramu plnění SP a návrh akčního plánu.

Výstupy:

- *Příručka – metodické doporučení k realizaci a monitoringu strategického plánu, vč. ukazatelů měření výstupů a výsledků realizace strategického plánu a postupů pro monitorování, organizační struktury a rozdělení odpovědnosti aktérů zapojených do implementace strategického plánu a návrhu postupu aktualizace provázaného s rozpočtovými procesy.*
- *Návrh projektových listů pro jednotlivá opatření*
- *Návrh akčního plánu s připravenými projektovými listy*

6 METODICKÁ PODPORA PŘI IMPLEMENTAČNÍM PROCESU

Role konzultantů obvykle končí v okamžiku předání zkompletovaného strategického plánu zadavateli. **Součástí této nabídky je asistence po dobu tří měsíců od předání Metodiky implementace strategického plánu zadavateli (požadavek zadání) nebo, nastane-li později, po dobu tří měsíců od zahájení realizace** – tedy v tom nejzranitelnějším období. Konzultanti budou asistovat starostovi a

vedení města, odborným pracovníkům úřadu města a Komisi pro řízení realizace při “rozjezdu” implementační fáze projektu.

Podpora bude mít formu elektronických nebo telefonických konzultací a také účasti konzultantů na jednáních v Novém Městě nad Metují v rozsahu tří pracovních dnů.

Telefonická komunikace bude probíhat tak, že při obdržení dotazu zadavatele bude zástupce zpracovatele reagovat bezprostředně, bude-li to možné a nebude-li třeba přípravy, v případě nutnosti přípravy nebo nutnosti zjišťovat další skutečnosti bude zástupce zpracovatele reagovat do 5 pracovních dnů od obdržení dotazu.

E-mailová komunikace a podpora bude probíhat tak, že po obdržení dotazu zadavatele bude zástupce zpracovatele reagovat co nejdříve, nejpozději však do pěti pracovních dnů od obdržení dotazu.

Forma odpovědi bude odpovídat povaze dotazu, tj. i na telefonické dotazy může být lepší dát písemnou odpověď a naopak, na písemné dotazy může být lepší, kvůli vysvětlení souvislostí či kvůli rychlosti nebo v jednoduchých případech dát telefonickou odpověď, formy odpovědi je také možné kombinovat. Zpracovatel bude volit kombinaci odpovědí tak, aby přinášela největší užitek zadavateli.

Součástí metodické podpory mohou být také osobní konzultace v Novém Městě nad Metují v rozsahu tří dnů, tj. 3x8 hodin.

Způsob realizace:

Telefonické konzultace po dobu 3 měsíců: bezprostřední reakce či reakce po přípravě, dle povahy dotazu, nejpozději do 5 pracovních dní od obdržení dotazu.

E-mailová komunikace po dobu tří měsíců: reakce zpracovatele co nejdříve, dle povahy dotazu, nejpozději do 5 pracovních dní od obdržení dotazu.

Formy odpovědi mohou být i kombinované, v závislosti na povaze dotazu.

Osobní konzultace v rozsahu do 3 pracovních dnů v Novém Městě nad Metují.

Výstupy:

- *Odpovědi, doporučení a vysvětlení, v písemné/elektronické formě nebo formou rozhovoru nebo formou návštěvy na místě jako podpora města nebo manažerů jednotlivých opatření/projektů při implementaci strategického plánu*
- *Případně také zpracování dílčích stručných podkladů pro implementaci v písemné podobě.*

7 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA

Komunikační strategie města bude zpracována v návaznosti na dokončování strategického plánu rozvoje Nového Města nad Metují. Vypracování komunikační strategie bude zahrnovat návrh způsobů a postupů informování veřejnosti o probíhajících aktivitách města, zejména ve spojitosti se strategickým plánem a jeho realizací. Cílem komunikační strategie bude informovat veřejnost a seznamovat ji s činností města, realizací jeho rozvojových aktivit s důrazem na strategický plán a informovat ji o dosažených výsledcích a úspěších.

Komunikační strategie bude zahrnovat:

- Analýzu současné komunikace a komunikační strategie (zde předpokládáme, že podklady pro tuto analýzu a informace o komunikaci a komunikační strategii poskytne zadavatel).
- Identifikaci cílových skupin, které by měly být zapojeny do strategického řízení obce, předpokládáme, že se bude vycházet ze zkušeností získaných při tvorbě pracovních skupin a Komise pro strategické plánování
- Návrh hlavního cíle, aktivit a obsahu komunikace
- Návrh komunikačních nástrojů/kanálů a vhodných metod zapojení cílových skupin
- Návrh opatření na zlepšení komunikace města a jeho představitelů s veřejností, který bude zahrnovat:
 - Komunikační a časový plán pro zapojení cílových skupin do participativních procesů
 - Kodex efektivní komunikace pro Nové Město nad Metují.

Způsob realizace:

Komunikační strategie bude zpracována ve spolupráci s vedením města a s pracovníky městského úřadu Nové Město nad Metují konzultanty zpracovatele.

Výstupy:

- *Komunikační strategie města*

8 ŠKOLENÍ - PRÁCE SE STRATEGICKÝM PLÁNEM A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIÍ

Zpracovatel v rámci plnění zakázky zrealizuje dva jednodenní vzdělávací workshopy/semináře. Semináře budou obsahovat jak prezentace, tak interaktivní část, kdy budou rozvojový aktéři se získanými informacemi pracovat a předběžně diskutovat důsledky či závěry.

1. Práce se strategickým plánem a principy projektového řízení (realizace strategického plánu)

Cílem semináře bude seznámit účastníky s principy realizace rozvojových strategií, s postupy realizace a s metodami projektového řízení, které lze pro realizaci strategického plánu využít.

Materiály: prezentace + handouty/pracovní listy

Doba trvání: 1 den / 6 hodin

Počet lektorů: 1-2 osoby zpracovatele

Počet účastníků: cca 40 osob

Doporučujeme, aby se semináře zúčastnili všichni klíčoví aktéři, kteří se budou aktivně podílet na realizaci schváleného strategického plánu. Mezi účastníky by tedy měli být jak zástupci městského úřadu, tak realizátoři dalších naplánovaných aktivit – např. NNO, organizace řízené městem, případně úřad práce a další. Zpracovatel navrhne strukturu účastníků po zpracování strategického plánu ve spolupráci se zadavatelem.

Výsledek: Účastníci semináře budou znát strukturu a obsah Strategického plánu rozvoje Nového Města nad Metují a jeho komunikační strategie, budou rozumět významu a návaznosti jednotlivých opatření a projektů, budou znát složení a role řídicích struktur, případně svoji pozici v nich a získají informace o aktivitách, kterými se bude implementace strategického plánu a komunikační strategie řídit. Výsledkem bude rovněž seznámení se strukturou monitoringu a významem monitoringu pro úspěšnou realizaci strategického plánu.

9 ZÁVĚR

Zde je potřebné znovu připomenout, že Strategický plán je pouze dokument, který je jedním z výstupů procesu strategického plánování. Může obsahovat velmi chytré myšlenky a promyšlené strategie, které se však stávají skutečným přínosem pouze tehdy, jsou-li realizovány. Aby byly realizovány, musí být (1) realistické a proveditelné a (2) musí být místní komunitou akceptovány – musí jí „patřit“. K tomu, aby výše uvedené podmínky byly co nejlépe naplněny, slouží proces strategického plánování, který je skutečným nástrojem ovlivňování a stimulace rozvoje města.

Berman Group tedy nenabízí dodávku strategického plánu, ale provedení popsaného procesu komunitního strategického plánování, jenž povede k vytvoření Strategického plánu rozvoje Nového města nad Metují, který se však stane pouze jednou z komponent organizace a stimulace budoucího rozvoje města a jeho okolí.