Nature Systems
udržitelná architektura, urbanismus, zahradní a krajinné úpravy
sustainable architecture, urban design, landscaping and planning

KAMENNÝ ÚJEZD: STRATEGICKÝ PLÁN S AKTIVNÍM ZAPOJENÍM VEŘEJNOSTI

nabídka metodického vedení procesu a finalizace výstupů strategického plánu

příloha smlouvy o dílo

Strategický plán je dohoda o společném směřování.

Umožňuje nám zjistit, co je opravdu důležité a zaslouží si to naši energii a finance. A co důležité není a jen nás od toho důležitého odvádí.

1. září 2015

Ing. arch. Petr Klápště, Ph.D.
GSM: +420 775 614 342
petr.klapste@naturesystems.cz

www.naturesystems.cz

1 Východiska našeho přístupu ke strategickému plánu a zapojování veřejnosti a klíčových aktérů

1.1 Co znamená KVALITNÍ strategický plán?

- Věříme, že má smysl udělat strategii poctivě. To neznamená nutně složitě nebo vědecky, ale s ochotou nezavírat oči před nepříjemnými věcmi (např. pokud o něčem máme málo informací, nezakryjeme to spoustou informací z jiných okruhů, ale hledáme cesty jak je alespoň přibližně získat) a opřít se o moudrost větší skupiny lidí.
- Strategický plán na papíře není sám o sobě cílem, jen prostředkem. Skutečným cílem je chuť důležitých a aktivních lidí ve vedení obce, firem i neziskových organizací domluvit se a podílet se na realizaci dohodnutého; a také zlepšená schopnost přitom navzájem spolupracovat.
- K dispozici jsou vždy omezené zdroje – lidské, finanční, prostorové. Realistický strategický plán znamená 1/ dohodu na tom, co je opravdu důležité, 2/ kdo je ochoten a schopen navržená opatření provést a 3/ prověření prostorových nároků záměrů v území.
- Jediným zdrojem pro rozvoj, který je možné vytvořit v historicky krátké době, jsou vědomí smyslu, nadšení a radost a z nich pramenící chytré nápady i vůle vytrvat. Pohání je smysluplné zapojení se do tvorby plánu (mám v něm svoji „třešinku“), příjemná atmosféra plánovacích setkání i rychlé – byť malé – výsledky; na atmosféru i rychlé výsledky je proto třeba cíleně myslet.
- Strategický plán není jediný důležitý dokument obce. Už při jeho vzniku je dobré promýšlet, jak to podstatné promítnout do územního plánu obce či strategie místní akční skupiny.

1.2 Proč zapojování (participace) veřejnosti a klíčových aktérů?

Zapojování důležitých osob z organizací fungujících v území i široké veřejnosti chápeme jako nedílnou součást plánování. **Umožňuje získat představu o potřebách a hodnotit variantní možnosti; a tím optimalizovat výsledný návrh. A také generovat zájem, energii a nadšení.** To nemění role v zastupitelské demokracii a návrhovém procesu, ale pomáhá v nich udržet pořádek tím, že se dotčených skupin ptáme v pravý čas na potřebné vstupy a tím dáváme kvalitní podklady o potřebách obyvatel odborníkům a politikům. Proto je třeba při dobré znalosti plánovacího procesu průběžně vytipovávat a otevírat relevantní témata a připravovat otázky i způsob diskusí tak, aby byly věcné a efektivní.

1.3 Kde lze šetřit a kde ne?

Pokud jsou finance výrazně omezené (a obec nestojí v situaci, kdy musí nebo chce zásadně měnit své směřování)**, lze při strategickém plánování oželet odborné analýzy a nahradit je zkušeností. Rozhodně však nelze oželet dialog a zapojení alespoň těch nejschopnějších a nejvlivnějších lidí v obci. Bez toho totiž nedojde k tomu zásadnímu – dohodě na tom, co a proč je opravdu důležité.**

2 Role při přípravě plánu

2.1 Co má kdo na starosti a proč?

Přípravný tým – připravuje postup, dává tvář a generuje důvěru

Přípravný tým je základem pro kvalitní plán. Jeho složení rozhodne jak o kvalitě přípravy (připravit dobře všechny setkání a akce jsou desítky hodin práce), tak o její důvěryhodnosti (řada lidí si řekne – tak když to připravuje ten a ten, tak to asi bude mít smysl a já přijdu). V přípravném týmu by měli být zástupci obce a jednotlivci z neziskového sektoru, firem i veřejných institucí. Každý jednotlivec by měl výrazně přispět k přípravě nebo propagaci, důvěryhodnosti a příjemné atmosféře plánovacích setkání. Nejedná se o čestnou funkci!

Úkoly přípravného týmu, na kterých pracuje průběžně na pravidelných schůzkách jsou následující:

- připravovat postup práce,
- připravovat akce, jejich příjemný průběh a společenský rozměr,
- zvát ostatní na plánovací setkání, motivovat, zodpovídat dotazy, přesvědčovat.
- formulovat otázky pro odborné analýzy – jsou-li (na co chceme v analýzách najít odpověď),
- kontrolovat konzistentnost strategie a zastoupení cílových skupin,
- komunikovat výstupy a postup směrem ven.

Případně mohou členové přípravného týmu udělat i kus odborné a redakční práce.

Zhotovitel – konzultuje, vede diskuse, rediguje výstupy

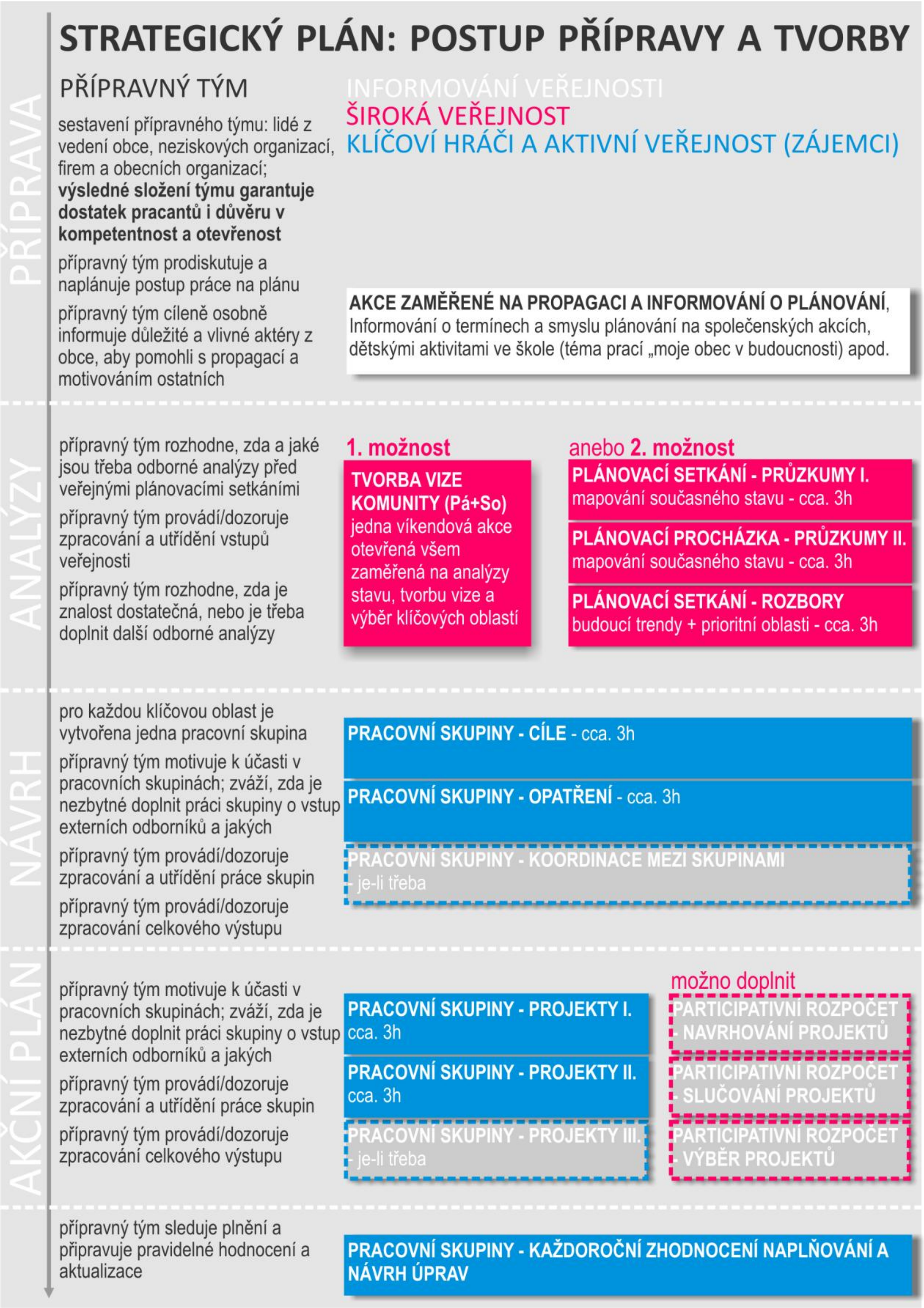
Zhotovitel je vždy coby konzultant členem přípravného týmu – pomáhá s metodologií, doporučuje, radí, může řídit schůzky. Nedělá ale plán na klíč ani nepřináší hotová řešení. Zároveň připravuje a vede (=facilituje) veřejná setkání a jednání pracovních skupin, aby měla spád, zacílení a kvalitní výstupy.

2.2 Kdo se zapojuje

Strategický plán je obecný, odtažitý dokument. Musíme proto k účasti na jeho tvorbě motivovat, oslovovat, vysvětlovat (přemlouvat). Na koho a proč se zaměřit:

- **Odborníci se zájmem o obec** (každý odborník někde bydlí) = lidé s odbornými znalostmi a vztahem k místu. Mohou přinést odbornost, erudici.
- **Představitelé institucí zřizovaných veřejnou správou** (zejména v kulturní, vzdělávací a sociální oblasti) **a tematických neziskových organizací**. Budou realizovat řadu akcí či projektů – a porozumí jim nejlépe tak, že jsou u jejich zrodu.
- **Podnikatelé** = hybatelé ekonomického života. Mohou při zapojení pomoci lépe předvídat dopad plánu na ekonomickou aktivitu. Jsou nenahraditelným zdrojem informací v oblasti, kde tvrdá data nejsou k dispozici.
- **Místně orientovaná občanská sdružení a angažovaní jednotlivci** = kromě věcného přínosu mohou své kontakty a pozici využít k pomoci propagace plánovacích setkání a k motivování obyvatel k aktivitě – což je velmi žádoucí a důležité.
- **Všichni,** kteří mají alespoň malý zájem o budoucí vývoj obce. Zásadním momentem pro zapojení co nejširšího okruhu lidí je analytická fáze a definice problémů a pozitiv obce. Musí cítit, že je pro ně otevřený prostor.

3 Rámcový postup tvorby strategického plánu ve schématu



4 Podrobnější postup a výstupy

4.1 Příprava

Přípravná etapa slouží k detailnějšímu naplánování postupu. Je třeba přizpůsobit obecný postup konkrétním podmínkám – tak, aby vyhovoval potřebám obce a jednotlivců, kteří se budou chtít zapojit. V této fázi je nezbytné sestavit pestrý a dělný přípravný tým (podrobněji viz kapitola 2.1) a v přípravném týmu domluvit postup, který dává členům týmu smysl a za který jsou ochotní se postavit a pomoci ho realizovat. Nezbytné jsou min. dvě až tři schůzky přípravného týmu, než se domluví dostatečně vyhovující postup.

4.1.1 Rozdělení činností + výstupy

Co dělá konzultant = zhotovitel

- pomáhá s vytipováním vhodných lidí do přípravného týmu
- připravuje a vede diskusi v týmu
- rediguje závěry diskuse do podoby postupu práce

Co dělá objednatel a místní

- přípravný tým zvažuje možné cesty a volí postup

Výstupy zhotovitele v přípravné fázi

- prezentace postupu v bodech pro informování vedení obce a veřejnosti (formáty pptx + pdf)

4.2 Analýzy

4.2.1 SWOT analýza = nejdůležitější zjištění o stavu a příležitosti a hrozby v budoucnu, které nelze ovlivnit

Úspěšná strategie cílí na budoucnost a ne na protažení trendů minulosti. *Má smysl se v pestré skupině zamýšlet nad tím, jaké výzvy a rizika v budoucnu mohou přijít a pak jimi dále prověřovat vizi, cíle a projekty.*

SWOT používáme v souladu se způsobem, kterým byla v USA původně vytvořena, nikoli „zplanělým“ způsobem typickým pro většinové použití v ČR. Pro příležitosti a hrozby zvažujeme události, které zpravidla není možno z řešeného území významně ovlivnit, a teprve mohou nastat. Typickými zdroji takových událostí jsou celospolečenské sociální a ekonomické změny, změny v nadřazených nebo sousedních samosprávách a technologické inovace. Právě takovéto změny totiž ve skutečnosti nakonec prověří, zda byla strategie prozíravá – a tedy úspěšná.

	pozitivní jevy	negativní jevy
současné jevy a vlastnosti území	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
jevy a události, které mohou v budoucnu přijít zvnějšku, aniž to lze ovlivnit, a výrazně ovlivnit řešené území	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Pomocí správně strukturované SWOT se můžeme ve strategii vyhnout dvěma častým chybám – soustředění se pouze na negativa (a opomenutí silných stránek, na kterých lze stavět) a opominutí neovlivnitelných budoucích dějů, které ho ale mohou zásadním způsobem ovlivnit.

4.2.2 Problémová mapa = shrnutí toho nejdůležitějšího s územním průmětem

Problémová mapa shrnuje graficky s přesnou lokalizací v území to nejpodstatnější v rozsahu:

- Hodnoty v území
- Problémy v území
- Rizika v území
- Potenciály v území

4.2.3 Scénáře budoucího rozvoje – VOLITELNÉ – vzniknou pouze bude-li dostatek zájemců pro tvorbu scénářů

Budoucnost je nejistá, i odhad budoucích změn je pro strategii lepší, než předpokládat, že vše poběží jako dosud. Platí přitom, že víc hlav víc ví a zapojení širší skupiny odhad doplňuje.

Scénáře obvykle tvoří menší skupina zájemců, kteří mohou z nějakého oboru či zkušenosti přinést zajímavé odhady budoucnosti. Hledáme v nich odpověď na otázku: „*Co budeme dělat, když se něco stane?*" Tvorba možných scénářů pro budoucnost nám umožňuje přemýšlet o výzvách, kterým může obec v budoucnu čelit a o možnostech, jak jim čelit. Tyto úvahy pomohou vytvořit robustnější strategii, více připravenou na změny a nejistoty a pomáhají odhadnout, kdo přitom budou důležití hráči. Tvorba scénářů obvykle probíhá na podkladě SWOT ve skupině následujícím postupem:

- Identifikace klíčových faktorů, tj. hnacích momentů a vlivů budoucího vývoje. (Mohou to být vnitřní i vnější události, které nastanou / nenastanou, trendy, případně rozhodnutí, která mají být učiněna a mají jasné varianty, ze kterých se volí).
- Ověření klíčových faktorů – jsou na sobě nezávislé – netvoří dohromady vlastně jeden? Jsou opravdu důležité pro podmínky v naší obci?
- Sestavení variant budoucího vývoje: „Co se stane když...?" *Co uděláme když?* a určení klíčových hráčů
- Popis či vizualizace scénářů formou schémat
- Výběr klíčových poučení ze scénářů

4.2.4 Rozdělení činností + výstupy

Co dělá konzultant = zhotovitel

- připravuje a vede veřejná plánovací setkání
- rediguje závěry diskuse do podoby výstupů

Co dělá objednatel a místní

- přípravný tým upřesňuje další postup
- přípravný tým zvažuje potřebnost odborných prací
- přípravný tým připravuje propagační materiály k plánovacím setkáním
- přípravný tým připravuje/koordinuje doprovodné společenské a motivační akce
- přípravný tým neformálně informuje o plánovacích setkáních, šíří povědomí o smyslu strategického plánu a plánování a láká ostatní k účasti
- obec oficiálně informuje o plánovacích setkání

Výstupy zhotovitele ve fázi analýz

- podrobná prezentace analytických zjištění formou bodů, tabulek (SWOT s komentářem) a schémat (formáty pptx + pdf)
- problémová mapa se zakreslením pozitiv a negativ současného stavu (formát pdf)

4.3 Návrh strategického plánu

4.3.1 Vize

Vize bude tvořena zároveň s širším předvýběrem prioritních oblastí. Vystihne v pár větách či schématu podstatu strategie. *V jaké obci chceme žít? Jakou strategii je potřeba zvolit, abychom se k takovému cíli dostali?* ***Vize by měla být inspirující („nakažlivá") a zformulována tak, aby se s ní i nezúčastnění mohli ztotožnit.*** *Musí být jasná, jednoznačná, realistická.*

4.3.2 Prioritní oblasti (cíle) a opatření = stromová struktura od obecných cílů ke konkrétním prostředkům

Návrhová část strategie bude mít obvyklou podobu stromové struktury o třech úrovních:

Prioritní oblasti – globální cíle (z důvodu výběru skutečně podstatných oblastí maximálně 3). Stanovují hlavní oblasti rozvoje. Návrhový horizont je cca. 10 let.

Cíle – obsahují konkrétní mety, kterých dosáhnout v rámci oblastí za cca. 5 let. Součástí jsou i ukazatele, pomocí nichž bude hodnocen úspěch.

Opatření – představují skupinu konkrétních aktivit, obvykle vnitřně provázanou a koordinovanou. Návrhový horizont je cca. 5 let.

Struktura bude vytvořena v pracovních skupinách ve facilitovaných (vedených) diskusích informovaných případně odbornými vstupy. Budou preferovány mezioborově definované oblasti a opatření, které pomáhají naplnit několik oblastí.

4.3.3 Přenos do dalších materiálů

Strategický plán je nástrojem pro tvorbu vize a stanovení priorit obce. Vizi a priority je třeba propsat i do dalších oblastí. Zejména pro kvalitu územního plánu je existence vize, koncepce a informace o prioritách a realizovatelnosti klíčová. Proto navrhneme, jak promítnout vizi a priority vzešlé ze strategického plánu do dalších dokumentů:

- Návrh na problémy k řešení v územně plánovacích dokumentacích pro zařazení do územně plánovacích podkladů
- Návrh na požadavky pro dopracování územního plánu
- Návrh na obsah aktualizace strategie místní akční skupiny

4.3.4 Rozdělení činností + výstupy

Co dělá konzultant = zhotovitel

- připravuje a vede pracovní skupiny
- rediguje závěry diskuse pracovních skupin do podoby výstupů
- tvoří problémový výkres
- připravuje návrhy pro úpravy dalších dokumentací ze strategie vyplývající

Co dělá objednatel a místní

- přípravný tým upřesňuje další postup
- přípravný tým zvažuje potřebnost odborných prací
- přípravný tým pomáhá koordinovat témata příslušející více skupinám
- obec oficiálně informuje o postupu
- pracovní skupiny tvoří obsah návrhové části

Výstupy zhotovitele ve fázi návrhu

- podrobná prezentace s grafickým znázorněním struktury návrhu, vizí a tabulkovým zobrazením jednotlivých opatření (formáty pptx + pdf).
- textová formulace pokynů pro dopracování územního plánu (v rozsahu odpovědnosti určeného zastupitele), seznam problémů k řešení v ÚPD pro aktualizaci územně analytických podkladů 2016 a návrh úpravy strategických dokumentů MAS a kraje (formáty docx + pdf).

4.4 Akční plán

Akční plán formuluje konkrétní projekty a aktivity a úkoly. Návrhový horizont je 2-3 let, dle rozhodnutí vedení obce (jak často chce plán aktualizovat). Pouze pokud jsou plánovány infrastrukturní projekty, je jejich návrhový horizont delší. Základní seznam projektů a aktivit bude vytvořen v pracovních skupinách. Projekty pak dopracovávají jejich garanti.

4.4.1 Rozdělení činností + výstupy

Co dělá konzultant = zhotovitel

- připravuje agendu a vede pracovní skupiny
- kontroluje a konzultuje způsob zapracování závěrů do podoby výstupů

Co dělá objednatel a místní

- přípravný tým upřesňuje další postup
- přípravný tým zvažuje potřebnost odborných prací
- pracovní skupiny tvoří seznam projektů a jejich základní cíle a parametry
- garanti projektů / aktivit / úkolů dopracovávají podrobnosti projektu
- obec oficiálně informuje o postupu

Výstupy zhotovitele ve fázi akčního plánu

- podrobná prezentace obsahující grafické znázornění struktury návrhu (jak se projekty váží k opatřením) a projektové karty s tabulkovým zobrazením jednotlivých projektů obsahujících zejména jejich cíl, finanční a časovou náročnost, zodpovědné osoby a organizace a ukazatele úspěšnosti. (formáty pptx + pdf).
- podrobná souhrnná tabulka všech projektů, úkolů a aktivit, ukazující tok financí, zodpovědnosti a podklady pro průběžná hodnocení a aktualizace akčního plánu (formáty xlsx + pdf)

Součástí výstupů není analýza dotačních možností pro jednotlivé projekty a odborné práce pro přípravu projektů (rozpočty, studie proveditelnosti, projekční práce apod.)