

## Metodika zpracování Strategického plánu rozvoje města Kostelce nad Orlicí

Cílem projektu bylo připravit dokument zásadního významu, který vytýčí strategii města a bude sloužit jako relativně dlouhodobý nástroj při přípravě a realizaci kroků k rozvoji města ve všech oblastech, nejen v oblasti ekonomiky, ke koordinaci aktivit zainteresovaných subjektů. Za velmi důležité bylo považováno poznání východiska, v němž se nacházíme, identifikace klíčových oblastí, důraz byl kladen na vymezení priorit.

Dynamický rozvoj města potřebuje systematický přístup v přípravě a realizaci zásadních kroků, plánovací proces je jen logickým předpokladem. Je běžné, že pracujeme s mnoha idejemi prezentovanými představiteli samosprávy, osobnostmi a občany, s příklady jiných měst, s náměty a projekty v dokumentech institucí atd., které zasluhují pozornost a je nutno je podchytit. Jen velmi těžko lze pracovat s tak roztříštěnou bází podkladů. Strategický plán proto vznikl systematickým přístupem řady zainteresovaných, vychází z dostupných vstupů, podkladů, idejí a důsledně je mapuje. Vytýčuje klíčové oblasti, definuje opatření a především priority, termíny. Plán je předmětem schválení zastupitelstvem a stává se oficiálním dokumentem města. Sama realizace záměrů Strategického plánu předpokládá opět systematický, důsledný a dobře řízený proces.

Postup přípravy Strategického plánu vycházel z principů projektového řízení, bylo využito práce týmu, v našem případě interdisciplinárního virtuálního týmu.

### Orgány a řízení projektu:

**Řídící výbor:**

Rada města Kostelec nad Orlicí

**Gestor projektu:**

starostka ing. Ivana Červinková

**Virtuální tým:**

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Virtuální tým</b>         | Jméno  |
|                              | Ing. Ivana Červinková - starostka                                      |
|                              | Ing. Jaroslav Kovaříček, CSc. - místopředseda                          |
|                              | Jan Dedek - zastupitel   |
|                              | František Kinský – majitel kulturních památek                          |
|                              | Ing. Ivo Muthsam – podnikatel ve stavebnictví                          |
|                              | Ing. arch. Aleš Granát - architekt                                     |
|                              | Evžen Rojek – podnikatel ve strojírenství                              |
|                              | Ing. Mgr. Hynek Martinek, Ph.D. – ředitel ZŠ                           |
|                              | MUDr. Jiří Doležal – soukromý lékař                                    |
|                              | Mgr. Václav Pavelka – zástupce ředitele OA                             |
|                              | Jan Šeda – podnikatel, předseda Sdružení lidových řemeslníků a výrobců |
|                              | ThMgr. Pavel Jandajsek – administrátor farnosti                        |
|                              | Petr Černohorský – člen MP   |
| Ing. Jiří Tamáš - podnikatel |  |
| <b>Konzultant</b>            | Ing. Vlastimil Juppa – ředitel Regionální Hospodářské komory SV Čech   |
| <b>Asistence</b>             | Ing. Pavlína Kotoučová   |
|                              | Ivona Jasníková  |
|                              | Martin Rýdel   |

### **Realizace projektu:**

Důsledné uplatnění principů projektového řízení znamenalo důraz na definici fází a kroků, stanovení milníků, na týmovou práci, adresnou odpovědnost a důslednou práci s dokumenty, na efektivní komunikaci a řídicí a rozhodovací mechanismy. Výsledek práce týmu znamená vždy více než výsledek práce jednotlivce, proto se práce v týmu účastnily silné individuality, které využily svůj potenciál a podněty stejně jako aktivitu a ideje ostatních pro kvalitní výstup celého projektu. Pro objektivnost vstupů byl důležitý široký a systematizovaný sběr podkladů a sofistikované vyhodnocení.

### **Příprava plánu byla koncipována jako:**

- **široký sběr informací:** Proběhl interaktivní formou vyškolenými moderátory, kteří získávali informace od speciálně definovaných respondenčních skupin. Rozhovory byly vedeny s využitím strukturovaných dotazníků, aby se shromáždilo co nejvíce názorů od osob s různými zkušenostmi, zájmy, pohledy... Dotazník byl koncipován zejména z tzv. otevřených otázek. Odpovědi byly získávány i v oblastech, které nejsou respondentovou „domovskou oblastí“. Překvapivé byly nové pohledy a určité i priority, které jim respondenti přiřadili. Jejich názory doplnil názor členů rady, zastupitelstva, zaměstnanců úřadu atd. Vyplnění dotazníků proběhlo v průběhu rozhovoru s moderátorem, všem odpovědím a novým námětům bylo nutno dát i váhu, kterou jim respondent přisuzuje. Odpovědi byly cíleně strukturovány dle formuláře dotazníku, to pomohlo vést respondenta k řazení myšlenek a přispělo k následnému vyhodnocení. Respondenti byli zvoleni ze širokého spektra ekonomického a společenského života, moderátoři byli vybráni z osob blízkých příslušné respondenční skupině, z osobností zainteresovaných na úspěšné přípravě Strategického plánu. Příležitost byla dána všem občanům, aby vyplnili své dotazníky jak ve fyzické, tak elektronické formě. Celkem bylo od respondentů získáno 91 dotazníků a mnohé z nich představovaly názory celých respondenčních skupin (studenti, členové spolků a organizací). Dalším zdrojem podnětů a informací byl Strategický plán rozvoje DSO Orlice.

- **vyhodnocení surových podkladů:** Proběhlo formou samostatného studia materiálů všemi zainteresovanými, zejména členy virtuálního týmu a představiteli orgánů města. Následovala pak práce v týmu, kde byla generována definice klíčových oblastí a SWOT analýza v každé z těchto oblastí. Výstupem práce týmu byla důsledná identifikace námětů, důležitých vazeb, kritické i podnětné připomínky, priority (z pohledu naléhavosti, atraktivnosti efektu, náročnosti apod.), identifikace osob a institucí důležitých pro další kroky v přípravě Strategického plánu, ale především při jeho realizaci. Vyhodnocení provedené především členy virtuálního týmu bylo náročné na pochopení myšlenek, a především podchycení příležitostí zřejmě v dost složitých vazbách. Žádná nosná myšlenka nesměla zapadnout, žádoucí byla každá dobře podchycená příležitost či hrozba se sofistikovanými náměty na další postup.

- **definice vize:** Z podkladů a utříděných pracovních materiálů byly současně postupně generovány stěžejní ideje a cíle budoucího žádoucího směřování, které byly formulovány do podoby vize jako globální cíle pro město ve smyslu směřování jeho dalšího dynamického rozvoje a dále jako cíle specifické v jednotlivých klíčových oblastech i první náznaky opatření v nich. Byl tedy vytyčen základní směr. Opět šlo zejména o úlohu virtuálního týmu.

- **definice strategie:** Vícekolový proces vycházející z definice vize. V tomto procesu byly využity další externí zdroje informací. Tyto externí zdroje byly průběžně identifikovány v průběhu sběru informací. Na definici strategie v jednotlivých klíčových oblastech i podoblastech se podíleli nejen členové virtuálního týmu, ale pracovní skupiny zahrnující přizvané experty v jednotlivých oblastech, představitelé orgánů města a úřadu. Tento proces je jádrem celého projektu, strategie v jednotlivých klíčových oblastech a podoblastech byla

koncipována tak, aby byla ve vzájemném souladu s ostatními oblastmi a aby plán skutečně pojednával všestranný a vyvážený rozvoj města. Součástí procesu definice strategie je i oponentura k tomu systematicky vybraných osobností.

**Cílový dokument** byl postupně budován tak, aby měl následující charakteristiky

- v úvodní části východiska, hlavní záměry sledované procesem strategického plánování, vysvětlení pojmů
- globální cíle směřování dalšího rozvoje města
- definování klíčových oblastí
- v rámci každé klíčové oblasti
  - o SWOT analýza
  - o vize oblasti
  - o opatření a jejich priority
  - o identifikace zdrojů - potenciálu
  - o v ideálním případě kroky, odpovědnosti, termíny – tedy podklad pro akční plán, který bude samostatným navazujícím dokumentem
  - o klíčové faktory úspěchu (i rizika a bariéry)
- identifikace možné koordinace aktivit s ostatními institucemi (napojení na programy podpor, zapracování závěrů Strategického plánu kupř. do plánovacích dokumentů škol atd.)
- předpříprava procesů realizace, řídicí a rozhodovací mechanismy a orgány, monitoring a zpětná vazba a případné možné procesy aktualizace plánu
- komunikační strategie

Po celou dobu procesu přípravy plánu bylo nutno sledovat, zda jsou naplněny **klíčové faktory úspěchu**:

- zainteresovanost orgánů a vedení úřadu města Kostelec nad Orlicí
- zainteresovanost členů virtuálního týmu
- konzistentní podpora procesu konzultantem
- důsledný proces sběru informací
- systematickost, důslednost, koncepčnost a kreativita při práci na dokumentech
- komunikace na vysoké úrovni mezi všemi zainteresovanými (technické i metodické předpoklady)
- důslednost při vytěžení externích zdrojů informací