

## Statutární město Liberec – odbor strategického rozvoje a dotací

### Z á p i s

#### z akce „Kulatý stůl – Ověření aktualizace strategie“

konané dne 6. června 2012 v zasedací místnosti č. 11 budovy Radnice

Přítomni :

RNDr. Jan Vozáb, PhD - Berman Group - služby ekonomického rozvoje, s.r.o., Ing. Luděk Tesarčík - LK, Mgr. Ivana Ptáčková – LK, Ing. Jaroslav Morávek – zastupitel SML, Mgr. Květa Morávková – zastupitelka SML, Ing. Hana Polmová – Úřad práce Liberec, Ing. Lubor Franců – SML odbor HA, Ing. Barbara Vítková – SML, man. kvality, RNDr. Zdeněk Kadlas – ARR spol. s r.o., Ing. Martin Čech – SML, odbor SR, Ing. Petr Kolomazník – SML, odbor HA, Lukáš Martin–SML, náměstek primátorky, Ing. Jiří Rutkovský – SML, náměstek primátorky, Ing. Jaroslav Zámečník – ERN Nisa, Ing. Jiří Lauerman - LB plán, s.r.o., Ing. Dana Štefanová - SML, odbor SR, Dagmar Salomonová – SML, odbor SR.

Důvod setkání :

**Statutární město Liberec připravuje aktualizaci strategického plánu. Jedním z prvních kroků je snaha města ověřit si formou diskuze s přizvanými odborníky jejich názor na potřebnost aktualizace strategického plánu, ale současně i na okruh otázek s aktualizací strategického plánu města přímo související (např. jakých změn chce město dosáhnout a jak, dlouhodobé záměry a jejich naplňování, návratnost vynaložených zdrojů, cíle projektu a analýza cílových skupin, komunikační zdroje, ale i analýza chyb a nedostatků minulých strategických dokumentů, SWOT...).**

Přítomné přivítal náměstek primátorky města, pan Lukáš Martin. Ve svém vystoupení se vrátil k již dříve zpracovaným strategickým plánům a k současnému rozhodnutí rady města podpořit práci na jeho aktualizaci zřízením „komise pro rozvoj a strategické plánování“ (politicko-řídicí orgán rady města v této věci).

Moderátorem „kulatého stolu“ byl RNDr. Jan Vozáb, PhD ze společnosti Berman Group - služby ekonomického rozvoje, s.r.o., Společnost vystupovala při první strategii schválené v roce 2002 jako expert a u aktualizace strategie schválené v roce 2007 pouze vypracovávala socioekonomickou analýzu a průzkum podnikatelského prostředí.

Následovalo představení všech přítomných.

RNDr. Vozáb ve svém úvodním slovu poukázal na to, co nás čeká v budoucím období v souvislosti se zveřejněním balíčku nových nařízení Evropské komise, které budou po projednání a schválení tvořit rámec kohezní politiky pro období 2014 – 2020. Jisté je, že v tomto období se již bude rozsah a šíře financování ze strukturálních fondů EU hodně omezovat. Strategické plány pro období po roce 2014 tak budou muset na tuto skutečnost reagovat.

POZN.

*Počet operačních programů zřejmě bude redukován, bude méně prostředků a také nebude tak široké využití - zaměření. Současně čerpání fondů bude za podmínkováno - např. na infrastrukturu silnic se bude moci čerpat po vypracování Plánu udržitelné mobility, nebo budeme muset splnit určité procento „měkkých projektů“ na vzdělávání a inovace, atd. Zatím se ještě diskutuje o tom, že bude společný regionální operační program místo 7 ROP.*

Moderátor zdůraznil, že strategické plánování má smysl jen tehdy, pokud bude **mít podporu vedení města** (ideálně zapojením vedení města přímo do tvorby strategického plánu), nutnost vědomí shody na změnách včetně vůle k jejich realizaci a participace občanské veřejnosti (spolupráce v rámci jednotlivých pracovních skupin).

**Hlavním nositelem a koordinátorem však musí být vždy město.**

Tematický diskusní celek „Potřebuje město Liberec aktualizovat strategický plán“ byl promítnut do čtyř následujících bodů :

1. K čemu má strategický plán sloužit - změny a jaké
2. K čemu má strategický plán městu sloužit - chce Liberec dosáhnout (zásadních) změn
3. Pro koho se strategický plán dělá
4. Kdo by se měl na přípravě strategického plánu podílet – kdy a jak by měl být realizován

ad 1. K čemu má strategický plán sloužit - změny a jaké

V diskuzi byly zmíněny oba zpracované předchozí strategické plány, kdy zejména druhý strategický plán neřešil konkrétní projekty, které pak byly specifikovány až v jednotlivých integrovaných plánech. Shoda přítomných, že **strategický plán je nutné revidovat, ale s ohledem na finance města**. Názor, že se podařilo realizovat pouze zlomek městských projektů a že **výsledný výběr se odvíjel spíše nahodile**, hlavně od dostupnosti finančních zdrojů. Stávající strategický plán je nutné, vzhledem k tomu, že se **průběžně neaktualizoval**, nejdříve **vyhodnotit**, je nutné ověřit výstupy a stanovit startovací čáru.

Strategický plán musí aktualizovat věci a témata, kterým je potřeba věnovat pozornost, říci, co se dělat bude a co ne. Konstatování, že **stanovené priority se mění v souvislosti se změnou politiky a změnou financí**. Do přípravy je nutné **více zapojit vedení města**, které nyní s dokumentem nepracuje a to i z toho důvodu, že jej nezná.

Závěr : Aktualizace strategického plánu města ano - strategický plán tak, jak je nyní nastaven, je příliš široký a v tomto rozsahu se nedá realizovat. Městu **chybí střednědobý plán** konkrétních projektů. Je potřeba, aby strategický plán byl zacílený, aby v něm byly strategické volby. Současně pak musí být časový, finanční. Nutné je provést **finanční a rizikovou analýzu města, analýzu zdrojů, závazků a stanovení priorit**, co si město může dovolit. Nezbytné je zapojení vedení města do aktualizace od samého počátku a včetně vytvoření podmínek pro práci na aktualizaci strategického plánu, tj. finanční zajištění, **týmové, administrativně-technické kapacity**,....

ad 2. K čemu má strategický plán městu sloužit - chce Liberec dosáhnout (zásadních) změn

Aktualizace strategického plánu je dle účastníků kulatého stolu i otázkou rozhodnutí, zda má být strategický plán spíše nástrojem změny nebo ochranou majetku a současně nutností říci

proč a na co navazuje. Názor, že strategický plán uvažuje v souvislostech a nikoliv ad hoc, proto nevádí, pokud je široký, protože pomáhá naplňovat vize města, problémem však je **umět se strategickým plánem pracovat** – opětovně kladen důraz na důležitost **komunikační strategie** – již na přípravu je nutné pozvat odborníky, účastníky minulých procesů, náměstky SML + organizace na území města.

**Doporučení rozpracovat strategický plán na období 2014 – 2020 a současně zpracovat střednědobý akční plán na např. volební období 4 let, který budou provázán jednak s finančním výhledem a současně s územním plánem města** (ctít územní limity).

Informace o **anketní akci „10 P – 10 největších problémů města očima veřejnosti“**, kterou byli občané města osloveni a která je těsně před vyhodnocením.

### ad 3. Pro koho se strategický plán dělá

Shoda účastníků kulatého stolu, že pokud má dojít k nalezení široké shody na dalším vývoji města, odhalení jeho slabin i předností, je nutné **zapojit do procesu aktualizace strategického plánu všechny politické strany, tj. i opozici s cílem dosažení konsensu, dále všech významných partnerů města (vzdělávacích institucí, rozvojových agentur, OHK a KHK, KHS, Kraje, ERN, NNO, podnikatele, živnostníky včetně participace občanské veřejnosti („dohoda hráčů, kteří mají nějaké zdroje + dohoda dalších partnerů“)**

### ad 4. Kdo by se měl na přípravě strategického plánu podílet – kdy a jak by měl být realizován

Podmínkou úspěšné aktualizace je, aby se jí **aktivně zúčastnilo i vedení města a jak její přípravu, tak i její plnění** vzalo na sebe jako závazek.

Zastupitelka Mgr. Morávková doporučila, aby se „kulaté stoly“ nahrávaly a zveřejňovaly na webových stránkách města.

Ing. Štefanová přítomné informovala o dosavadních krocích a předpokládaném harmonogramu dalšího postupu :

- Dnem 1.1.2012 vznikl nový odbor strategického rozvoje a dotací, jehož součástí je i **samostatné oddělení rozvojové koncepce, které bude správcem strategie**. Oddělení je zatím o dvou lidech s předpokladem přijetí ještě jednoho pracovníka.
- Rada města schválila **zřízení „komise pro rozvoj a strategické plánování“** a v současné době byly osloveny všechny politické kluby, aby předložily návrhy svých zástupců – členů do této nově zřízené komise. **Po jmenování členů komise radou města, bude následovat jednak jejich proškolení a dále vytvoření jednotlivých pracovních skupin.**
- V přípravě je **žádost o poskytnutí dotace z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na „Aplikace strategického plánování, řízení a monitorování a tvorbu střednědobého akčního plánu rozvoje města“**. Výsledek, zda dotaci dostaneme, se dozvíme koncem roku, do té doby veškeré výdaje spojené s aktualizací jsou neuznatelné a hradí se z rozpočtu města. Bylo na to v rozpočtové změně schváleno 1 mil Kč.

- Poptali jsme „Návrh komunikační strategie“ jehož součástí budou jednotlivé kroky kdy, co, jakým způsobem, komu sdělit a jak získat zpětné vazby, aby byla zapojena co nejvíce veřejnost jak laická, tak odborná. Očekáváme soustavné úsilí vytvářet a udržovat kladné vztahy a porozumění mezi realizačním týmem, úřadem, politiky, aktéry a veřejností.
- Vlastní realizace aktualizace bude probíhat:
  - Příprava do konce roku 2012 (monitoring projektů realizovaných na území města od 1.1.2008 do 31.12.2011, které naplňují strategii-vyhodnocení naplnění strategie schválené v roce 2007, kulaté stoly na jednotlivé strategické oblasti, návrh komunikační strategie, pořízení dat pro ověření plnění monitorovacích ukazatelů SP a pro analytické práce pro aktualizaci, školení komise a pracovních skupin založených pro jednotlivé strategické cíle, atd.)
  - Realizace aktualizace 2013 – 2014-max. 6/2015
- Proběhla informace o projektu MF ČR – Metodika veřejných strategií, jehož cílem je sjednotit metodiku strategií, aby se daly porovnávat. [www.verejne-strategie.cz](http://www.verejne-strategie.cz) Současně proběhla informace o projektu MMR – Databáze veřejných strategií, kde již dnes je mnoho strategií na úrovni EU, státu, krajů i měst. <http://databaze-strategie.cz>
- V roce 2011 proběhlo sčítání SLDB, takže by měl být k dispozici aktuální odraz „liberecké společnosti a kvality života zde v Liberci“ ve statistických datech.

Ing. Ptáčková, KU LK - pozvala přítomné na první kolo jednání ve věci **aktualizace základních strategických dokumentů** kraje, kterými jsou Strategie rozvoje Libereckého kraje a Program rozvoje Libereckého kraje. Cílem obou dokumentů je nastavit na nové plánovací období strategické cíle, opatření a aktivity, které bude Liberecký kraj v novém období podporovat.

Jednání se uskuteční dne **25.6.2012 od 15,00 hod** v multimediálním sále, 3. patro budovy Krajského úřad Libereckého kraje.



Zapsala: D. Salomonová, oddělení rozvojové koncepce odboru strategického rozvoje a dotací

## **Závěry kulatého stolu „Ověření potřebnosti aktualizace strategie“:**

- 1. Nedostatky minulých strategií:**
- 2. Změny, které chceme dosáhnout**
- 3. Cílové skupiny a aktéři**
- 4. Cíle projektu**
- 5. Potřeba aktualizace**
- 6. Komunikační strategie**

### **Ad1) Nedostatky minulých strategií**

- chybí trvalé odhodlání připravovat, realizovat a vyhodnocovat (implementovat) strategie vedením města
- neochota zabývat se strategií úředníky zodpovědnými za danou strategickou oblast, chybí motivace, chybí porozumění
- byly stanoveny vize, cíle, opatření bez výchozích a cílových hodnot monitorovacích ukazatelů
- neprováděl se monitoring plnění strategií
- byly stanoveny vize, cíle, opatření bez návaznosti na zdroje, rozpočet města, bez stanovení odpovědnosti za realizaci
- nebyly vytvořeny organizační struktury a dostatek lidských zdrojů na SML pro správu strategie
- špatná komunikace strategie
- slabší úroveň analytické části jako výchozí startovací situace pro nastavení strategie

### **Ad2) Změny, kterých chceme dosáhnout**

- zapojení vedení města do strategie, zapojení úřadu a jeho top manažerů- vznik tzv. pracovního týmu strategie napříč úřadem a spol. založ. a zřiz. městem
- zjištění výchozích podmínek- aktualizace profilu města v datech pro analýzy i pro následný monitoring
- kvalitnější analýza strategických oblastí pro stanovení strategických cílů pro další období a především analýza rizik!
- zpracování aktualizace strategie v duchu projektu- tedy propojit se zavedením projektového a procesního řízení spolufinancovaného a realizovaného 2011 – 2012 také z OPLZZ
- samostatná kapitola strategie bude - zdroje na realizaci, požadavky na rozpočet a propojení s rozpočtovým výhledem a jednotlivými rozpočty
- podle návrhu komunikační strategie budeme důsledně komunikovat po celou dobu přípravy i realizace, vytvoříme nástroje (databáze námětu, databáze projektů, informační web systém strategie a projektů...), širší zapojení veřejnosti do spolurozhodování

- zapracujeme do strategie Metodiku veřejných strategií MF ČR a zveřejníme strategie na Databázi veřejných strategií MMR
- zapracujeme do strategie principy udržitelného rozvoje
- průběžně budeme školit v metodice strategie a nových nástrojích strategie

### **Ad 3) Cílové skupiny a aktéři**

- občané, veřejnost- obyvatelé, návštěvníci, podnikatelé, živnostníci
- političtí představitelé, vedení radnice, úřad, úředníci, zaměstnanci městských společností (příspěvkových i s.r.o. a a.s.)
- instituce jako Liberecký kraj, ERN Nisa, Okresní a Krajská hospodářská komora, podnikatelské svazy
- odborná veřejnost
- podnikatelé, živnostníci, finanční ústavy
- zástupci zájmových skupin, osadních výborů, asociací

### **Ad4) Cíle projektu**

SP je nástroj k uskutečnění vize, nástroj k řízení udržitelného rozvoje, dohoda mezi aktéry rozvoje

#### **Globální cíl:**

Kvalita života ve městě

#### **hlavní cíle:**

- spojení výchozí situace města (ověřená důkladnou analýzou objektivních i subjektivních dat o městě ve všech oblastech, rizikovou analýzou, nalezení slabých a silných stránek, hrozeb i příležitostí daných změnou externího i vnitřního prostředí města) při důrazu na prognózy budoucích trendů surčitou cílovou situací v dlouhodobém horizontu- tzv. **aktualizace strategie 2014 – 2020**
- **střednědobý dokument – tzv. akční plán rozvoje města 2015 – 2017 a 2018 – 2020**
- **implementace strategického řízení projektů v souladu s rozpočtem a rozpočtovým výhledem**
- **kvalitní, efektivní a cílenější veřejné služby**

#### **specifické cíle:**

- aplikace strategického řízení
- aplikace finančního řízení
- plánování investic v souladu se strategií a akčními plány
- zapojení veřejnosti do spolurozhodování
- zavést inovace do strategie
- vytvořit stabilní tým strategie z hlavních aktérů ve městě na principu partnerství

## **Ad 5) Potřeba aktualizace**

- zastupitelstvo města chce aktualizaci strategie, rada proto schválila založení politicko-řídicího orgánu města – Komise pro rozvoj a strategické plánování
- změna východisek na úrovni EU, státu, LK i města
  - nové plánovací období EU 2014 + a Strategie 2020
  - aktualizace základních strategických dokumentů ČR a LK
- ekonomická situace- všeobecná krize
- neznámě přesně aktuální výchozí stav – nevíme, jak jsme splnili které cíle
- změny ve vedení znamenají jiné priority- nutno pracovat s tímto
- méně zdrojů (EU, státu, města i dalších aktérů rozvoje ve městě)
- zapracovat udržitelný rozvoj
- soulad strategie a ÚP, soulad IPRM a soulad oborových strategií (CR, odpadové hospodářství, rozvoj vzdělávání, udržitelná mobilita, bezbariérový Liberec...), na novém územním plánu se již pracuje, je potřeba sladit ÚP a SP
- zavedení systému monitoringu, aktualizace, změn v procesu SP
- větší propojení na EU, státní, krajské, ERN strategie, větší propojení na strategie oborové
- strategie současně platná je příliš široká, v celém rozsahu je zřejmě nerealizovatelná, je nutné pracovat s dostupnými lidskými zdroji, financemi, kapacitami- nastavit rámec realizace po všech stránkách
- město musí být leader strategie, vedení se musí aktivně zapojit

## **Ad 6) Komunikační strategie**

Jedním z nedostatků minulých procesů bylo, že nebyla důsledně navržena a realizována komunikační strategie celého procesu.

Předpokládáme založení pracovní skupiny pro komunikaci strategie a jmenování mluvčího strategie (návrh počtu členů - 3?)

Předpoklad trvání komunikační kampaně:

- V přípravě - 7 – 12/2012
- V realizaci – 1/2012 – 3/2015 (včetně vyhodnocení kampaně)

Co očekáváme od kampaně?

- Plánované soustavné úsilí vytvářet a udržovat kladné vztahy a porozumění mezi realizačním týmem, úřadem, politiky a veřejností.
- zvýšit povědomí veřejnosti o procesu strategického plánování rozvoje města a získat včas zpětné vazby k aktualizaci.

Základní cíle:

- Zajištění rovného přístupu k informacím pro všechny ve srozumitelné, transparentní a přehledné podobě.

- Zajistit co nejširší informovanost pro všechny ve strukturované podobě dle cílových skupin (veřejnost, podnikatelé, politická reprezentace města, kraje, neziskový sektor, městem založené a zřízené organizace..)
- Zvýšit zájem občanů o ekonomický, sociální a územní rozvoj SML a k tomu využít efektivním způsobem nástroje, které nabízí nejen IT, ale moderní nástroje komunikace
- Systematickým poskytováním informací zvýšit zájem o spolurozhodování o budoucnosti města (vtáhnout veřejnost do spolurozhodování o budoucnosti města)
- Nastavit pravidelný kontakt s veřejností, médii, s odborníky, podnikateli, neziskovým sektorem a nastavit komunikaci o strategii v rámci úřadu a orgánů města
- V konečném důsledku je třeba, aby veřejnost porozuměla důvodům, činnostem a výsledkům, jichž bylo díky dlouhodobému plánování dosaženo. Je třeba přesvědčit veřejnost, že tato problematika se jí bezprostředně dotýká a ovlivní život každého občana i návštěvníka města.

### **Body komunikační strategie**

- Identifikace cílových skupin, zainteresovaných stran
- Formulace klíčových sdělení- tak, aby tomu všichni rozuměli
- Správná volba komunikačních nástrojů a jejich četnost ve vhodnou dobu a možná i sektorová sdělení podle cílových skupin (s médii, s odbornou veřejností, s veřejností, mezi úředníky, s politiky a s komisemi a výbory města..)
- Rozpočet realizace komunikační strategie
- Kompletní mediální plán
- Harmonogram
- Vyhodnocení komunikačních nástrojů, zpětné vazby
- Kreativnost
- Grafickou identitu

Předpokládáme využití místních médií (tisk, rozhlas, možná i kabelová TV)

- Tiskové zprávy, kulaté stoly, tematické akce, workshopy, jednání komise a pracovních skupin
- Předpokládáme tištěné brožury, letáky, možná i informační memoranda, semináře, školení, schůzky, websletter?
- Web stránka pro strategii, veřejná setkání a veřejná projednávání, schůzky pracovních skupin, schůzky politických klubů, schůzky Komise pro rozvoj a strategické plánování, informace do RM a ZM včetně prezentace, návštěvy firem (průzkum podnikatelského prostředí), osobní rozhovory a přímý marketing, inzerce v MHD, využití sociálních sítí ?.....
- Každá strategie se musí vyhodnocovat tzv. **procesem SEA** – hodnocení strategie z hlediska vlivu na ŽP – daný proces projednávání s veřejností

**Závěry zpracovala: Ing. Dana Štefanová**, oddělení rozvojové koncepce odboru strategického rozvoje a dotací



**Zápis vč. závěrů ověřil : Lukáš Martin**, náměstek primátorky města

