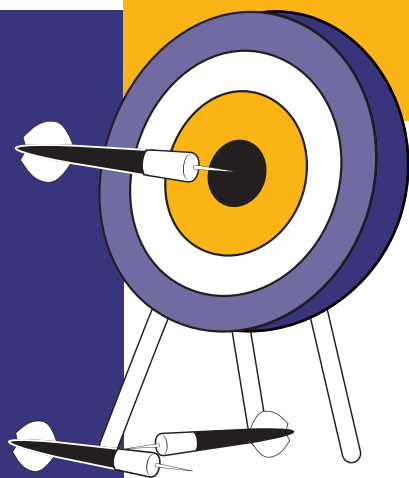


# JAK NA STRATEGII

Doporučení pro přípravu  
strategií rozvoje pražských  
městských částí



**Kontaktní adresa pro vaši zpětnou vazbu:**

[jaknastrategii@ipr.praha.eu](mailto:jaknastrategii@ipr.praha.eu)

**Internetové stránky IPR Praha:**

<https://www.iprpraha.cz>

IPR Praha nabízí zástupcům pražských městských částí možnost konzultovat proces tvorby strategií rozvoje s odborníky na strategie (viz také dále doporučení 5).

# Proč je dobré mít strategii rozvoje městské části?



Strategie rozvoje městské části se stane základním koncepčním dokumentem politické reprezentace a úřadu vaší městské části (dále jen „MČ“), prostřednictvím kterého bude definováno budoucí směřování rozvoje MČ. Pomůže pojmenovat nejdůležitější potřeby MČ, identifikovat prioritní projekty, aktivity a investice a zároveň může přispět k širokému povědomí o nich. Je příležitostí pro mobilizaci vlastních kapacit a zdrojů MČ a pro využití znalostí a názorů místních politiků, úředníků, odborníků i široké veřejnosti. Díky zapojení všech, kteří mají k rozvoji vaší MČ co říct, může být přínosný nejen výsledný dokument, ale i samotný proces jeho přípravy. Zároveň může být strategie rozvoje i účinným zdůvodněním realizace konkrétních projektů, případně i prostředkem pro získání dotace na tyto projekty.

Strategie rozvoje městské části směřuje především k návrhu prioritních oblastí rozvoje MČ, konkrétních cílů a klíčových opatření. Co by mělo být součástí strategie rozvoje, je pro lepší představu uvedeno v části „Doporučený obsah strategie rozvoje městské části“ (viz dále).

Proč vznikla  
brožura, kterou  
držíte v ruce?



Cílem této příručky je usnadnit pražským městským částem orientaci v procesu přípravy strategií rozvoje. Příručka vychází ze zkušeností Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy (dále jen IPR Praha) s požadavky MČ, které se na IPR Praha v minulosti obrátily s žádostí o konzultaci při přípravách strategií, a ze znalostí IPR Praha o strategickém plánování. Příručka nemá ambici být zcela vyčerpávající a postihnout všechny stránky přípravy strategických dokumentů, ani všechny specifické podmínky a okolnosti ve vaší městské části (MČ). Má sloužit jako rozcestník a informační základ pro vznik strategií rozvoje MČ. Věříme, že vám – zástupcům jednotlivých městských částí – pomůže se složitým procesem tvorby strategií rozvoje a ve výsledku povede k tvorbě kvalitních koncepčních dokumentů, jež budou reálně přispívat k udržitelnému rozvoji města a ke zvyšování kvality života Pražanů. Jako tvůrci této příručky vás zároveň prosíme o zpětnou vazbu, která napomůže ke zkvalitnění a aktualizaci dokumentu tak, aby vám – cílovým uživatelům (tj. zástupcům městských částí, které chystají novou strategii rozvoje) – sloužil co nejlépe.

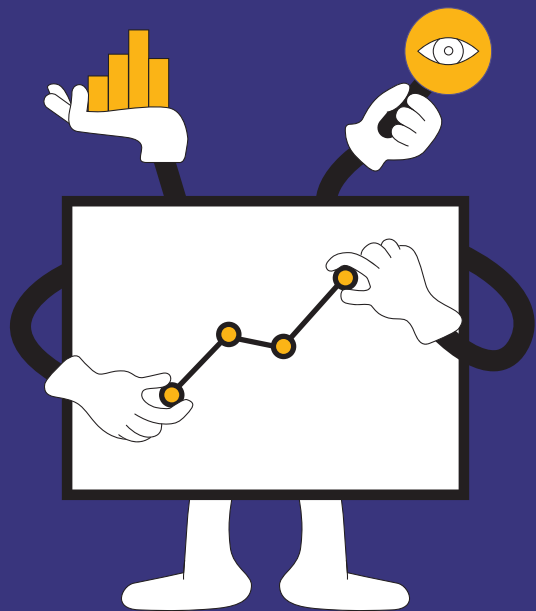
# Proč je důležité vnímat širší celopražské souvislosti?

Strategie rozvoje jakékoliv pražské městské části by měla být v souladu se Strategickým plánem hl. m. Prahy a s územně plánovací dokumentací hl. m. Prahy (jak vyplývá mimo jiné ze Statutu hl. m. Prahy – Obecně závazné vyhlášky č. 55/2000 Sb. hl. m. Prahy, § 39) a s dalšími (oborovými) celopražskými strategickými dokumenty, aby jednotlivé části města nepostupovaly protichůdně a aby se město rozvíjelo v zásadě jednotně. Na základě platných celopražských strategických dokumentů lze:

- posoudit zamýšlené cíle, aktivity a konkrétní projekty, které chce městská část uplatňovat nebo realizovat na svém území,
- odvodit další cíle, aktivity a konkrétní projekty,
- stanovit ty aktivity a konkrétní celoměstské projekty, na kterých MČ chce spolupracovat s městem (či s dalšími MČ a organizacemi) a podporovat v nich hl. m. Prahu.

Na základě výše zmíněného § 39 Statutu hl. m. Prahy je zároveň nutné zaslat hlavnímu městu Praze koncept a následně také návrh strategie rozvoje vaší MČ. Hlavní město Praha může podat své připomínky ke konceptu (resp. návrhu) strategie rozvoje vaší MČ písemně nejpozději do 60 dnů ode dne obdržení konceptu (resp. návrhu). S těmito celkem cca 4 měsíci je třeba počítat v harmonogramu přípravy strategie.

V části „Celoměstské strategie a dokumenty“ (viz dále) naleznete příslušné odkazy na klíčové koncepční dokumenty hl. m. Prahy.



# 13 základních doporučení

**PRO PROCES PŘÍPRAVY STRATEGIE ROZVOJE  
MĚSTSKÉ ČÁSTI V HLAVNÍM MĚSTĚ PRAZE**

Jednotlivá doporučení nejsou  
striktně časově ohraničenými kroky  
postupu přípravy strategie rozvoje MČ  
(tj. budou se v čase prolínat).

# 1

## Identifikovat motivace a důvody pro zpracování strategie rozvoje

### JAKÉ JSOU HLAVNÍ DŮVODY A MOTIVACE PRO ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE ROZVOJE VAŠÍ MČ?

Nejčastějšími motivacemi či důvody pro vytvoření nové strategie rozvoje městské části jsou v praxi následující:

- A.** Chybějící jasně formulované rozvojové priority či dlouhodobé cíle MČ a cesty k jejich naplnění (tj. absence aktuálního strategického rámce)
- B.** Dlouhodobé neřešení, vystupňování nebo výskyt nových problémů, které nejsou řešeny stávajícími opatřeními a politikami MČ
- C.** Pragmatické důvody, například zlepšení postavení MČ při žádání o dotace, u kterých je existence strategických dokumentů bodově zvýhodněna
- D.** Politické důvody, například změna politického vedení MČ s jiným náhledem a přístupem k dlouhodobé politice a dlouhodobému rozvoji dané městské části

V ideálním případě by měly převládat spíše motivace uvedené v bodech A) a B), v praxi však mohou být i pragmatické a politické důvody pro zpracování strategií. I ty ale mohou zpětně navést politickou reprezentaci k potřebě pojmenovat hlavní rozvojové problémy dané MČ a následně i definovat hlavní cíle a priority do budoucna.



# 2

## Definovat první nástin vize

### K JAKÉMU BUDOUCÍMU STAVU VAŠÍ MČ MÁ STRATEGIE ROZVOJE PŘÍSPĚT?

Velmi důležité je formulování základního rámce dlouhodobé vize rozvoje MČ. Ta má být především představou o budoucím stavu městské části, k němuž by mělo její vedení směřovat a podle kterého by mělo určovat svá opatření a politické kroky. Vize by měla být stručná a jasná (bez dlouhých vět a souvětí) a hned na začátku by měla obsahovat shrnující motto, aby se dala dobře komunikovat s veřejností. V této fázi nicméně postačuje mít jen hrubou představu vize rozvoje městské části, protože na její finální podobě by se měla podílet široká politická reprezentace (včetně opozice) i občané. Veřejnost může následně přispět zejména k doplnění částí vize souvisejících s činnostmi, aktivitami a chováním lidí. Tuto „měkkou“ část vize je dobré si už v počáteční fázi přemýšlení nad vizí uvědomit současně s „tvrdou“ částí vize (více fyzicky viditelnou, jejíž realizace bude vyžadovat stavební a technologické projekty).

Tvorba vize může být vhodným cvičením například na začátku volebního období, kdy je potřeba navzájem seznámit úřad, koaliční i opoziční politiky a vytvořit pozitivní atmosféru spolupráce mezi politiky a úřadem. K tomu mohou posloužit kreativní metody tvorby vize (tzv. visioning), které mají – kromě definice samotné vize – i teambuildingový potenciál (tj. mohou přispět k budování pozitivních vztahů v týmu) a pomohou například odhalit deficity a potenciály fungování úřadu MČ a jeho organizací. Jde o setkávání, během kterých se v přátelské, tvůrčí atmosféře ve skupině (či ve více tematicky zaměřených skupinách) diskutuje o současnosti a budoucím vývoji.

Zároveň doporučujeme navrhnout základní časové milníky, během kterých by měl strategický dokument vzniknout – termín dokončení a schválení strategie, a také časový horizont strategie, pro který by měl být dokument platný. Délka tohoto horizontu je závislá na obsahu vize a jejích ambicích. Na základě zkušeností z úspěšných strategií z Česka i zahraničních měst doporučujeme horizont 10 až 20 let.

Současně doporučujeme nastínit si v návaznosti na doporučení 1 také konkrétní cíle tvorby strategie (tzn. „co chceme jako městská část vytěžit z procesu a z toho, že takovou dlouhodobou strategií budeme mít“), a to se zohledněním specifických podmínek a okolností ve vaší MČ.

# 3

## Získat politický mandát pro zpracování strategie rozvoje městské části

### PODPORUJE ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE ROZVOJE VAŠÍ MČ AKTUÁLNÍ POLITICKÁ REPREZENTACE?

Rozhodnutí o zpracování (zadání) strategie rozvoje musí být bezpodmínečně posvěceno politickým vedením MČ. Strategie by měla určovat dlouhodobé směřování městské části přesahující čtyřleté volební období, proto silně doporučujeme, aby zadání bylo nejen projednáno radou MČ, ale i schváleno v zastupitelstvu MČ. Proces tvorby strategie rozvoje MČ tím získá silný politický mandát, což může v budoucnu podpořit následování cílů strategie a realizaci navržených opatření.

Konsensus nad tím, zda je strategie rozvoje vůbec potřeba, proč a kam by měla mířit, by měl vznikat za účasti opozice, protože úspěšná strategie by měla být platná a realizována výrazně déle než po dobu volebního období, ve kterém vzniká. Pokud je strategie rozvoje MČ kladně přijímaná napříč politickým spektrem, tak je odolnější vůči změnám politického vedení MČ v dalších volebních obdobích a je větší šance, že ji bude realizovat i následující reprezentace. Optimální je, pokud se do procesu dosažení výše uvedeného konsensu zapojí kromě opozice také úřad MČ a veřejnost například prostřednictvím spolků.

Usnesení rady MČ a zastupitelstva MČ nemusí podrobně specifikovat postup tvorby strategie, přesto by v rámci těchto usnesení měly být vymezeny alespoň základní mantinely – například termín odevzdání strategie rozvoje či rozpočet na přípravu strategického dokumentu.

V důvodové zprávě usnesení doporučujeme zdůraznit, že po zpracování základního strategického dokumentu by mělo následovat zpracování akčního plánu pro realizaci strategie v nejbližším období (pokud akční plán nemá být součástí již základního dokumentu, což je rovněž relevantní přístup obvyklý

v některých zemích západní Evropy a Severní Ameriky). Akční plán by se měl soustředit na konkrétní projekty pro zvolené období, s důrazem na finanční rozvahu a na subjekty nebo osoby zapojené do realizace akčního plánu (viz také dále doporučení 13).

I přes důležitost získání politického mandátu bývá pro trvanlivost strategie rozvoje lepší, když je koncipována jako nadčasový apolitický dokument napříč stranami, úřadem MČ i širokou veřejností. Toto pojetí často přispívá také k větší otevřenosti názorů lidí zapojených do procesu přípravy strategie rozvoje.



## Stanovit garanci na úřadu MČ

### KDO JE ODPOVĚDNÝ ZA ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE ROZVOJE VAŠÍ MČ?

Je potřeba vybrat a pojmenovat konkrétní osoby, které budou dále za tvorbu dokumentu odpovědné. Jednak politického garanta, který bude předkládat do rady a zastupitelstva MČ příslušné návrhy usnesení a bude aktivně řešit a prosazovat strategii rozvoje na politické úrovni a aktivně se zajímat ve vztahu k úřadu MČ o průběh procesu přípravy. A jednak úřednický aparát – oddělení úřadu MČ, úředníka či tým, který bude přípravu strategie koordinovat, případně i přímo zpracovávat. Velmi významná je role tajemníka úřadu, pokud má pozitivní vztah ke strategii rozvoje a pokud aktivně motivuje (morálně i finančně) pracovníky úřadu MČ k činnosti napomáhající vzniku strategie a následně také jejímu naplňování a využívání.

Vybrané osoby nebo pracovní týmy odpovědné za tvorbu dokumentu by měly být jmenovány v usnesení rady MČ a ideálně také v usnesení zastupitelstva MČ, které schválí záměr vypracovat novou strategii rozvoje MČ (viz doporučení 3).

# 5

## Zvážit možnost konzultace postupu s IPR Praha

### CHCETE DO PŘÍPRAVY STRATEGIE ROZVOJE VAŠÍ MČ ZAPOJIT IPR PRAHA A V JAKÉ FORMĚ?

IPR Praha nabízí zástupcům pražských městských částí možnost konzultovat proces tvorby jejich strategií rozvoje s odborníky na strategie a zapojování veřejnosti, případně také s právníky (v mezích kapacitních možností konkrétních pracovníků). Obdobně jsme připraveni konzultovat a případně i vypomoci v dalších otázkách, například jaký je očekávaný demografický vývoj MČ, jaké jsou možnosti rozvoje území podle platného územního a návrhu Metropolitního plánu apod. Případně můžeme také zprostředkovat kontakt na srovnatelnou MČ, která si procesem tvorby strategie rozvoje v nedávné době prošla.

Podle konkrétního případu strategie rozvoje městské části (zejména pro personálně méně vybavené malé MČ), věcného zaměření dlouhodobé vize rozvoje MČ (viz doporučení 2) a kapacitních možností konkrétních pracovníků může IPR Praha nabídnout konzultace věcného obsahu strategie rozvoje s urbanisty, dopravními odborníky, odborníky na technickou infrastrukturu, životní prostředí, ekonomii, sociologii a geodata. Ve vhodných případech mohou být vybraní odborníci IPR Praha zapojeni do některé z pracovních skupin pro přípravu strategie rozvoje městské části (viz dále doporučení 11) nebo do výběrové komise na externího zpracovatele strategie rozvoje (viz dále doporučení 8).

# 6

## Upřesnit si očekávání a podobu strategie

### CO OD STRATEGIE ROZVOJE VAŠÍ MČ OČEKÁVÁTE?

Upřesnit si, co má být prioritou strategického dokumentu, jak by měl být obsáhlý a detailní (viz dále část „Doporučený obsah strategie rozvoje městské části“) a jak bude sloužit jako dlouhodobý podklad pro rozhodování a činnosti na vaší MČ. V té souvislosti je důležité si uvědomit, že zpracování strategie rozvoje představuje pouze první nezbytný krok k dosažení vytyčených cílů, přičemž ale delší a zpravidla i náročnější fáze je spojena až s následným naplňováním strategie.

Podobně je vhodné si v rámci vedení městské části v této fázi rámcově vyjasnit, do jaké míry má být do tvorby strategického dokumentu zapojena veřejnost a lokální subjekty (viz dále doporučení 10). To pomůže rámcově vyjasnit rozsah prací, harmonogram tvorby strategie a rozpočet na tvorbu strategického dokumentu.



## Zvážit překážky a rizika procesu tvorby strategie

### CO MŮŽE OHROZIT VYTVOŘENÍ DLOUHODOBĚ RELEVANTNÍ A USKUTEČNITELNÉ STRATEGIE ROZVOJE VE VAŠÍ MČ?

Ještě před rozhodnutím o způsobu zpracování strategie (viz dále doporučení 8) je v kontextu MČ důležité zvážit a zanalyzovat všechna možná rizika, která mohou zdárné dokončení strategie ohrozit. Tato rizika mohou být například organizačního, personálního, finančního nebo politického charakteru. Upozorňujeme, že rizikem také může být nedostatečná kvalita činnosti a výstupů externích zpracovatelů.



# 8

## Zvolit způsob zpracování strategie – in-house X outsourcing

### KDO STRATEGII ROZVOJE VAŠÍ MČ ZPRACUJE?

Klíčové je zvážit, zda je MČ personálně vybavena k tomu, aby svou strategii rozvoje zpracovala prostřednictvím svých zaměstnanců s příslušnými zkušenostmi se strategickým plánováním (varianta in-house), a zároveň, zda tento způsob zpracování strategie považuje za efektivní. Druhou možností je zpracování strategie zadat externí firmě s odpovídajícími zkušenostmi (varianta outsourcing). I v případě outsourcingu je však nutné mít mezi zaměstnanci MČ někoho, kdo bude schopen práci dodavatele připomínkovat, doplňovat podklady, řešit organizaci schůzek apod. a bude k tomu disponovat odpovídající časovou kapacitou.

Rozhodnutí o způsobu zpracování strategie je třeba zohlednit v rámci definování postupu tvorby strategie v usnesení rady MČ a zastupitelstva MČ (viz doporučení 3), včetně harmonogramu zpracování.

#### **Varianta in-house:**

Úkol zpracování strategie je natolik náročný a komplexní, že by neměl zůstat na bedrech jedné osoby (koordinátora přípravy strategie). Pokud to personální a finanční možnosti v rámci úřadu MČ dovolí (což pravděpodobně nelze očekávat u malých pražských městských částí). Z toho důvodu by zpracováním strategického dokumentu mělo být pověřeno celé jedno oddělení (například oddělení strategického rozvoje), nebo tým pracovníků.

### **Varianta outsourcing:**

Externí zpracovatel pro analytickou, syntetickou i návrhovou část by měl být ideálně jen jeden.

Je třeba vypsát výběrové řízení na zpracovatele strategie rozvoje MČ a jmenovat výběrovou komisi na zpracovatele. V dosavadní praxi se osvědčila účast odborníků ve výběrové komisi, kteří dokážou rámcově posoudit, za jak nízkou cenu je ještě reálné zakázku zpracovat, a kteří umí ohodnotit profesní zkušenosti kandidátů (ideální je, když pak některý z těchto odborníků odpovídající část přípravy strategie rozvoje také odborně dozoruje).

Předně je nutné vytvořit zadávací dokumentaci (viz dále část „Co by v zadávací dokumentaci veřejné zakázky nemělo chybět“) a tu může schválit rada MČ.

Zpracovatel by neměl být soutěžený pouze na cenu, ale hlavně na kvalitu portfolia a další kvalitativní kritéria, mezi něž může patřit například zvolený způsob participace veřejnosti. Nastavení kvalitativních kritérií a zadávací dokumentace jsou při outsourcingu zcela zásadní (i když v některých případech – typicky při financování z evropského dotačního titulu – je třeba respektovat stanovený minimální podíl cenového kritéria).

Považujeme za vhodné, aby na základě doporučení výběrové komise schválila zpracovatele strategie rada MČ.

Je třeba jasně určit, co bude k dispozici ze strany zadavatele a jak se bude zadavatel účastnit procesu tvorby externě zpracovávané strategie. Dále je třeba určit v rámci MČ osoby odpovědné za realizaci této externí zakázky a místa ke konzultaci.

Doporučujeme, aby určené odpovědné osoby svolávaly s externím zpracovatelem pravidelná jednání (případně i se zastoupením vedení MČ), díky kterým budou mít lepší průběžnou kontrolu nad věcným obsahem připravovaného dokumentu i nad dodržováním harmonogramu jeho přípravy.

Jak při variantě in-house tak i při variantě outsourcing je pro vytvoření úspěšného strategického dokumentu nutné zapojení všech relevantních pracovišť úřadu MČ a také klíčových cílových skupin z řad obyvatel, podnikatelů, institucí, uživatelů a návštěvníků MČ (viz dále doporučení 10). Participativní plánování by mělo být významnou a nedílnou součástí zpracování samotné strategie rozvoje. Pokud MČ nedisponuje zkušeným interním týmem, který se v participativním plánování vyzná, doporučujeme participaci svěřit zkušenému externímu dodavateli:

- Variantu in-house pro zpracování strategie rozvoje MČ lze v tomto duchu kombinovat s outsourcingem pro participativní plánování.
- Při variantě outsourcing pro zpracování strategie rozvoje MČ doporučujeme participativní plánování zahrnout společně se samotným zpracováním strategie do jedné zakázky.

# 9

## Komunikovat se sousedními MČ nebo s MČ podobného charakteru

### JE PŘIPRAVOVANÁ STRATEGIE ROZVOJE VAŠÍ MČ V SOULADU S PRIORITYMI ROZVOJE SOUSEDNÍCH MĚSTSKÝCH ČÁSTÍ?

Cílem této komunikace je zejména výměna zkušeností při přípravě strategií rozvoje mezi sousedícími či typově a velikostně příbuznými městskými částmi a rovněž koordinace případných témat a problémů s přesahem do více městských částí.

Všem sousedním MČ je nutné zaslat koncept a následně také návrh strategie rozvoje vaší MČ a tím dodržet příslušná ustanovení Statutu hl. m. Prahy (Obecně závazné vyhlášky č. 55/2000 Sb. hl. m. Prahy, § 39). Sousední MČ mohou podat své připomínky ke konceptu (resp. návrhu) strategie rozvoje vaší MČ písemně vaší městské části nejpozději do 60 dnů ode dne obdržení konceptu (resp. návrhu).

V neformální rovině doporučujeme se sousedními městskými částmi uspořádat pracovní setkání (workshop), který stanoví společná klíčová témata, ustanovit odpovědné osoby za „přeshraniční“ spolupráci a dohodnout aktivní zapojení odborníků a odbornic ze sousedních MČ, kteří například řeší témata, která jsou pro obě či více městských částí klíčová (například bezdomovectví, MHD, udržitelný turismus apod.).

# 10

## Oslovit a zapojit klíčové partnery v rámci MČ

### PODÍLEJÍ SE NA PŘÍPRAVĚ STRATEGIE ROZVOJE VAŠÍ MČ VŠECHNY RELEVANTNÍ SUBJEKTY, KTERÉ S DOKUMENTEM BUDOU V BUDOUCNU PRACOVAT?

Za účelem tvorby strategie rozvoje je důležité vytipovat, oslovit a zapojit významné subjekty působící na území městské části (například firmy, školy, církve, neziskové organizace, občanská sdružení, iniciativní občané – viz dále část „Participace veřejnosti“). Jde o subjekty, které by měly se strategickým dokumentem v budoucnu pracovat či se jím řídit. Aby k tomu ale skutečně docházelo, musí se strategií rozvoje uvedené subjekty vnitřně souhlasit a považovat ji za svou. Ideální způsob, jak tento soulad zajistit, je zapojit uvedené subjekty přímo do tvorby strategie od samotného začátku, ideálně již od chvíle tvorby vize městské části (viz doporučení 2). I přes značnou náročnost je potřeba následně aktivitu zapojených subjektů stále v rozumné nezahlcující míře udržovat (akcemi, výzvami k podnětům, zajímavými informacemi z procesu přípravy apod.).

Ke zvážení je také vyzvat dobrovolníky z MČ k pomoci s procesem přípravy strategie rozvoje (například pomoc při zpracování dat, přítomnost v terénu za účelem kontaktu s veřejností aj.).

Zároveň v rané fázi tvorby dokumentu doporučujeme zvážit zpracování reprezentativního sociologického šetření mezi obyvateli MČ zaměřeného na hlavní vnímané problémy a potenciální silné stránky MČ. V případě, že MČ nedisponuje čerstvými daty a zároveň v ní dochází k dynamickým změnám, doporučujeme zvážit i rozsáhlejší socio-demografický průzkum, aby bylo jasné, kdo v MČ žije, kdo ji užívá apod.

Výstupy z průzkumu mohou sloužit jako jeden ze základních analytických podkladů, který zároveň zajistí, že strategický dokument pracuje s problémy, které skutečně považují za důležité obyvatelé MČ, ne pouze její politická reprezentace a úřednický aparát. Zároveň doporučujeme, aby bylo zpracování průzkumu zadáno zkušenému zpracovateli sociologických analýz a průzkumů (formou soutěže s kvalitativními hodnotícími kritérii). A to i v případě, pokud by při variantě outsourcing (viz doporučení 8) bylo zpracování průzkumu již od počátku součástí zakázky na zpracování strategie – pak bychom doporučili průzkum formou subdodávky zkušené firmy pro zpracovatele strategie, a to například v rámci konsorcia. Každopádně by měl být obsah průzkumu konzultován se zpracovatelem strategie.

Zásadní je také zapojení všech relevantních pracovišť úřadu MČ, aby mohla vstřebat názory a podněty ostatních zapojených subjektů, procesy a metodiky strategického plánování a jeho realizace. Obráceně by měla tato pracoviště uplatnit své názory a podněty a prosazovat také například, aby formální stránka realizace strategie rozvoje nebyla pro úředníky zbytečnou komplikací dosavadní práce. Z tohoto hlediska by mělo být případně posouzeno i často doporučované projektové řízení.

Potřebným krokem je také udělat si uvnitř MČ řešerši vlastních dosavadních koncepčních dokumentů. Je vhodné zvážit, jak cíle, opatření a indikátory z koncepcí integrovat do strategie rozvoje. Zároveň je užitečné zjistit, do jaké míry jsou či nejsou jednotlivé koncepce v praxi využívány, případně zda by nebylo vhodné některé aktualizovat (samostatným procesem ve vazbě na strategii rozvoje).

# 11

## Oslovit a zapojit další klíčové externí partnery

### KDO VÁM POMŮŽE S PŘÍPRAVOU ODBORNÝCH ČÁSTÍ NOVÉ STRATEGIE ROZVOJE?

Kromě zapojení relevantních odborníků a organizací přímo z vaší MČ doporučujeme zvážit také zapojení externích expertů na oblasti, které jsou v rámci vaší městské části považovány za klíčové. Tito experti se mohou do přípravy strategie zapojit například svou účastí v pracovních skupinách ustanovených za účelem vytvoření návrhové části strategie (navržené cíle a opatření), případně lze zvolit formu konzultace s těmito experty.

# 12

## Projednat a schválit dokončenou strategii

### PODPORUJE DOKONČENOU STRATEGII ROZVOJE ŠIROKÁ POLITICKÁ REPREZENTACE ODPOVĚDNÁ ZA JEJÍ REALIZACI?

Před projednáním strategie politickou reprezentací MČ je potřeba splnit ustanovení zákona č. 100/2001 Sb. a předložit dokument ke zjišťovacímu řízení o nutnosti vypracovat posouzení vlivu strategie na životní prostředí (SEA). Zjišťovací řízení provádí Odbor ochrany prostředí Magistrátu hl. m. Prahy. V případě strategií MČ bývá obvykle závěrem řízení, že dokument nevyžaduje kompletní posouzení SEA. Záleží ale i na typu navržených cílů a opatření. V časovém harmonogramu je nicméně potřeba počítat zhruba se dvěma měsíci pro proces zjišťovacího řízení. Uvedená zákonná povinnost se netýká prováděcích dokumentů (např. akční plány).

V rámci MČ je strategie rozvoje dále předložena k projednání a schválení do rady i zastupitelstva (obdobně jako v doporučení 3). Ve schvalovacích usneseních by mělo být uvedeno, kdo z politiků a úředníků bude odpovědný za realizaci opatření a splnění cílů, které strategie rozvoje navrhuje (tzv. ownership). Bez takové specifikace hrozí, že se navrženými opatřeními a stanovenými cíli nebude dlouhodobě nikdo řídit.

Při variantě outsourcing (viz doporučení 8) je také důležité, aby po schválení strategie předal externí zpracovatel agendu úředníkům MČ a dalším relevantním subjektům. Neméně důležité je, aby ti věděli, jak se strategií dále pracovat a zajišťovat její naplňování. V tomto směru je nutné případně umožnit včas dozdělení příslušných osob na MČ formou školení.

V závislosti na míře nových poznatků ve výstupech analytické části strategie rozvoje je možné zvážit také schválení výstupů hned této fáze přípravy strategie rozvoje v radě MČ a opět lépe i v zastupitelstvu MČ.



# 13

## Průběžně vyhodnocovat a aktualizovat strategii

### DAŘÍ SE STRATEGII ROZVOJE VAŠÍ MČ ÚSPĚŠNĚ NAPLŇOVAT?

Zcela klíčovou pro úspěch strategického dokumentu je pravidelná evaluace naplňování cílů a opatření dokumentu a jejich případná aktualizace tak, aby byly realizovatelné. Pokud nebude k vyhodnocení a následné aktualizaci strategie docházet, stane se dokument po čase neaktuálním a odpovědné osoby a pracovní týmy (viz doporučení 4) se jím přestanou řídit. Z toho důvodu silně doporučujeme zakotvit povinnost vyhodnocovat a aktualizovat strategii jednak do samotného dokumentu a jednak také do schvalovacích usnesení rady a zastupitelstva vaší MČ (viz doporučení 12). V usneseních by rovněž měla být jmenována osoba (případně oddělení úřadu MČ či tým) odpovídající za to, že bude pravidelná evaluace a aktualizace prováděna.

Pokud bylo rozhodnuto o vypracování samostatného akčního plánu pro realizaci strategie, doporučujeme do usnesení zakotvit také zadání zpracovat první akční plán strategie rozvoje pro nejbližší období (obvykle 2–5 let).

Základní strategický dokument doporučujeme vyhodnocovat (tj. evaluovat) v pravidelných cyklech alespoň dvakrát za jedno funkční období politické reprezentace (tzn. jednou za dva roky). Případné akční plány by pak měly být ideálně evaluovány každý rok po dobu jejich platnosti. Hodnotící zprávy (tj. evaluační reporty) by pak měly sloužit jako jeden ze základních zdrojů pro aktualizaci strategických dokumentů či pro tvorbu nových.

Pro vyhodnocování (tj. evaluaci) strategie rozvoje je potřeba mít ve strategii rozvoje definovány měřitelné (či alespoň jednoznačně hodnotitelné) indikátory. Indikátory by měly být zvoleny v závislosti na věcném obsahu strategie.

Doporučujeme použít indikátory navržené v celoměstských strategiích a dokumentech (viz dále část „Celoměstské strategie a dokumenty“), především indikátory a metriky Územně analytických podkladů hl. m. Prahy:

- <https://uap.iprpraha.cz/#/katalog-indikatoru-a-metrik>

Dále mohou být inspirativní následující zdroje včetně společných evropských indikátorů (ECI):

- <https://mozaika-ur.cz/cz/metodiky/metodika-hodnoceni-udrzitelnych-mestських-části-2018>
- <https://ci2.co.cz/cs/spolecne-evropske-indikatory-eci>
- <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/smart-cities/metodika-indikatory/metodiky-hodnoceni-udrzitelnych-chytrych-mest-%e2%80%93-sm>
- <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/indikatory>

O průběhu naplňování strategie rozvoje městské části, o její evaluaci i aktualizaci by měla být průběžně informována veřejnost tak, aby se udržoval její zájem podnícený procesem přípravy strategie. Je vhodné umožnit občanům ve vaší MČ podávat i po ukončení tvorby strategie rozvoje své návrhy (prostřednictvím aplikace, webové stránky, setkávání apod.).

# Participace veřejnosti

Zapojení veřejnosti do tvorby strategie rozvoje věnujeme tuto samostatnou část, protože je klíčové pro přijímání strategie občany a pro úspěšnost její následné realizace. Participativní plánování pomáhá sladit názory hlavních účastníků plánovacích procesů, budovat konsensus a předcházet konfliktům mezi stranami zastupujícími různé zájmy, i když v procesu tvorby způsobuje větší časovou náročnost a vyžaduje často i obtížné diskuze. Důležité je přitom zajistit průběžnou informovanost veřejnosti o přípravě strategie rozvoje a jejich výstupech.

Protože si je IPR Praha i na základě svých vlastních zkušeností vědom, že participace veřejnosti je značně citlivý a složitý moment v procesu plánování, vytvořil Manuál participace veřejnosti v plánování města. (ke stažení zde: <https://www.iprpraha.cz/stranka/72/participace>) Dokument PDF obsahuje mimo jiné i konkrétní případový scénář pro přípravu programu rozvoje MČ – část B2, str. 38 až 41.

Doporučujeme mít před zahájením participace k dispozici strategii/plán komunikace (zpracovanou zkušeným interním týmem, nebo zkušeným externím dodavatelem – viz doporučení 8), protože je nutné vědět, jaké metody participace budou v jaké fázi přípravy strategie použity, jaké výstupy budou k tomuto účelu zpracovány (a v jaké aplikaci a jakým nástrojem), kdo s těmito výstupy a jak bude pracovat.

Škála metod participace doporučených v manuálu je velmi široká – kromě již výše zmíněného sociologického šetření (viz doporučení 10) a pracovních skupin (viz doporučení 2 a doporučení 11) manuál uvádí a popisuje například dotazníkové šetření, komunitní vycházku, online platformu, sousedské setkání nad mapou, bulletin / zvláštní číslo zpravodaje MČ, tematické diskuze k představení analýzy, výstavu ve veřejném prostoru, den otevřených dveří, konzultační stánek apod.

# Doporučený obsah strategie rozvoje městské části

Aby byl jakýkoliv strategický dokument úspěšný, musí své potenciální uživatele dlouhodobě motivovat, aby s ním pracovali a řídili se jím. Proto by strategické dokumenty měly být obecně snadno čitelné, stručné, přehledné a uživatelsky přátelské. Pro čtenáře, kteří hledají pouze základní informace o strategii, doporučujeme zpracovat také kratší verzi dokumentu ve formě brožury.

# Dokument by měl v ideálním případě obsahovat následující:

## ANALYTICKÁ ČÁST

1. Datově podložená analýza (ověřovat data také názory a pocity uvnitř MČ)
2. Shrnutí analýzy pro návrh strategie (SWOT analýza, teorie změny, analýza problémů a potřeb apod.)

## NÁVRHOVÁ ČÁST

3. Zaměřit se na prioritní oblasti, jejichž řešení je pro MČ dlouhodobě klíčové, a které jsou důležité pro naplnění základní vize rozvoje MČ
4. Realistické a měřitelné cíle, indikátory
5. Klíčová konkrétní opatření (která budou následně rozpracována v akčním plánu)
6. Časový horizont
7. Stanovení odpovědnosti, garance
8. Základní ekonomická rozvaha – finanční rámec (náklady, rozpočtové možnosti, přínosy)

## DOPORUČENÍ NAVAZUJÍCÍCH KROKŮ

9. Navázání akčním plánem / implementačním plánem – zpřesnění a konkretizace strategie
10. Navázání pravidelnou evaluací (vyhodnocováním)

# Celoměstské strategie a dokumenty

## Celoměstské strategie

<https://www.iprpraha.cz/stranka/27>

- Strategický plán hl. m. Prahy
- Plán udržitelné mobility Prahy a okolí
- Strategie rozvoje bydlení v hl. m. Praze

**Na uvedeném odkazu najdete také „Rozcestník strategických dokumentů hl. m. Prahy“ navádějící na:**

- zastřešující dokumenty
- oborové strategie a koncepční dokumenty z různých oblastí: bydlení a realitní trh, digitalizace, doprava, ekonomika, kultura, město, obyvatelstvo, územní plánování, životní prostředí...

# Klíčové městské dokumenty z oblasti územního plánování

<https://www.iprpraha.cz/stranka/6>

- Připravovaný nový Metropolitní plán, platný územní plán, Pražské stavební předpisy, Zásady územního rozvoje, Územně analytické podklady hl. m. Prahy, veřejný prostor

## Data a analýzy

<https://www.iprpraha.cz/stranka/7>

- Analýzy IPR Praha členěné podle hlavních témat: bydlení a realitní trh, doprava, ekonomika, historie, kultura, město, obyvatelstvo, životní prostředí
- Aplikace Geoportál Praha (geografická data Prahy na jednom místě)
- Portál Územně analytických podkladů hl. m. Prahy
- Aplikace Open data
- Datové projekty



# Co by v zadávací dokumentaci veřejné zakázky nemělo chybět

- Informace o zadavateli
- Předmět veřejné zakázky (malého rozsahu?)
- Harmonogram (spolu s procenty vyplacení smlouvené částky zpracovateli)
- Předpokládaná hodnota
- Doba a místo plnění
- Způsob plnění (včetně konkrétních výstupů a plánu participace) a způsob předání (a to jak oficiálně, tak pracovním týmům nebo osobám, kteří budou strategii realizovat)
- Místo a termín podání nabídky
- Požadavky na kvalifikaci (velmi důležité)
- Práva zadavatele a ostatní podmínky výzvy
- Způsob hodnocení
- Přílohy pro zpracovatele
- Požadavky pro zpracování nabídky
- Návrh smlouvy s budoucím zpracovatelem

**ZPRACOVALI:**

Ing. Jiří Jaroš

Mgr. Vojtěch Kubát, MSc.

Mgr. Michal Němec

Lucie Pára, M.A.

**ZKUŠENOSTI SE ZPRACOVÁNÍM STRATEGIÍ ROZVOJE SVÝCH MĚSTSKÝCH ČÁSTÍ LASKAVĚ POSKYTLI:****MČ Praha 3:**

Mgr. Karel Světlík, *koordinátor participace*

**MČ Praha 10:**

Bc. Iva Hájková, *vedoucí oddělení strategického rozvoje a participace*

Ing. Lenka Kroužilová, *oddělení strategického rozvoje a participace*

Jana Martínková, *oddělení strategického rozvoje a participace*

**MČ Praha-Lipence:**

Mgr. Lenka Kadlecová, *starostka*

Ing. Martin Vanko, *radní*



JAK NA STRATEGII:

Doporučení pro přípravu strategií rozvoje  
pražských městských částí

.....

11/2021

.....

Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy /

Sekce rozvoje města /

Kancelář strategií  
a politik udržitelnosti

Vyšehradská 57, 128 00, Praha 2

první vydání / 36 stran  
Všechna práva vyhrazena