



Zpracovatel

**Strategického plánu rozvoje města Pardubic
pro období 2014 – 2025**

se zaměřením na využití investičních územních nástrojů

Nabídka Mezinárodního poradenského centra obcí

MEPCO, s. r. o.

Obsah nabídky

1	Údaje o uchazeči	3
2	Cenová nabídka	3
3	Profil, řešitelský tým, reference	4
3.1	Profil MEPCO	4
3.2	Seznam členů řešitelského týmu	5
3.3	Seznam relevantních referenčních zakázek	7
4	Metodika realizace	9
4.1	Proč strategicky plánovat a řídit	9
4.2	Analytická část Strategie	11
4.3	Návrhová část Strategie	12
4.4	Příprava SEA	14
4.5	Integrované přístupy a územní nástroje (vazba na ITI)	14
4.6	Řízení a monitoring strategie	16
4.7	Vazba na rozpočet	17
4.8	Vazba na projektové řízení	18
4.9	Role MEPCO a strategického týmu v jednotlivých etapách	19
4.10	Předběžný harmonogram	19

1 Údaje o uchazeči

Obchodní firma nebo název	MEPCO, s. r. o.
Sídlo	Spálená 108/51, Praha 1 110 00
Korespondenční adresa	Spálená 108/51, Praha 1 110 00
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
IČ	27143643
Telefon	+420 222 560 384
Fax	-
E-mail	david.koppitz@mepco.cz
Kontaktní osoba pro jednání ve věci nabídky	Ing. David Koppitz

2 Cenová nabídka

Nabídková cena díla bez DPH	575.000,-	Kč
DPH	120.750,-	Kč
Celková cena včetně DPH	695.750,-	Kč

Návrh rozdělení ceny bez DPH dle etap zakázky

1. etapa – analytická část + proškolení	157.000,-	Kč
2. etapa – návrhová část + projednání	328.000,-	Kč
3. etapa – implementační část + územní nástroje	90.000,-	Kč

3 Profil, řešitelský tým, reference

3.1 Profil MEPCO

Mezinárodní poradenské centrum obcí (MEPCO s. r. o.) bylo založeno v roce 2004 jako společný podnik Svazu měst a obcí České republiky a Agentury pro zahraniční spolupráci Nizozemské asociace měst VNG International. Jeho posláním je podporovat místní a krajské samosprávy v České republice při zvyšování efektivity a kvality výkonu veřejné správy a při jejich zapojení do tuzemských i mezinárodních projektů a iniciativ. Aktuálně se podílí se v roli koordinátora odborných prací na přípravě urbánní dimenze kohezní politiky pro nové programové období 2014+ a přispívá k připravenosti měst na využití investičních územních nástrojů (ITI, IPRÚ apod.).

MEPCO má sídlo v Praze a aktuálně zaměstnává 7 interních pracovníků a 10 odborných konzultantů. Dle potřeb projektů spolupracuje s dalšími subjekty. MEPCO je držitelem certifikace ČSN EN ISO 9001:2001.

Aktivity v ČR

MEPCO se podílelo v rámci konsorcia VŠE, VŠB a KPMG na přípravě NRP 2007–2013, Evaluaci SROP, tvorbě ROP pro NUTS II Jihozápad. Jako první v ČR úspěšně zavedlo systém řízení strategie pomocí metody BSC. Pro město Chomutov připravilo strategii rozvoje města zaměřenou na využití SF EU. Spolu s MV ČR realizovalo v letech 2006-2008 rozsáhlý projekt „modernizace veřejné správy“ s pilotním zaváděním metod řízení měst – BSC (v 5 městech), CAF (v 10 městech) a benchmarkingu (ve 20 městech), na který nyní navazuje s řadou inovativních samosprávných témat (energetika, integrované přístupy k rozvoji měst, aplikace strategického řízení, veřejné zakázky apod.). MEPCO připravilo řadu strategických dokumentů spjatých s čerpáním evropských dotací a několik Integrovaných plánů rozvoje měst (v rámci IOP i ROP).

V současné době se MEPCO v roli dodavatele účastní realizace několika městských projektů zaměřených na zavádění moderních metod řízení s využitím prostředků ESF (výzvy 53, 57, 69, 89 OP LZZ), s důrazem na kvalitu strategického řízení. Je také jedním z odborných řešitelů a manažerů projektu Vzdělaný zastupitel, jehož nositelem je Svaz měst a obcí ČR. MEPCO realizuje také vlastní projekt na podporu sociálního podnikání a odpovědného zadávání veřejných zakázek ve městech s využitím mezinárodních zkušeností - Sociálně odpovědná města (2020).

Mezinárodní aktivity

Na poli mezinárodních projektů je MEPCO aktivní již od svého založení. Ve svých počátcích se jeho odborníci účastnili např. řízení Fondu pro reformu veřejné správy (PHARE) při Ministerstvu vnitra Rumunska. V rámci mezinárodního projektu LARA Toolbox v programu INTERACT pak přispívali ke schopnosti obcí nacházet vhodná projektová témata a čerpat prostředky z evropských fondů.

Aktuálně je MEPCO zodpovědné za řízení účasti českých partnerů ve 4 projektech spolufinancovaných z OP Nadnárodní spolupráce v celkovém objemu zhruba 8 mil. eur. Aktivity jsou zaměřeny na podporu podnikání na úrovni měst, místní politiku zaměstnanosti či spolupráci VŠ s inovačními podniky. V příhraničním projektu PRO 2013+ MEPCO analyzuje potenciál a formuluje strategická doporučení pro další rozvoj česko-rakouské spolupráce v kraji Vysočina a vytváří tak cenný podklad pro programové období 2014-2020. Několikrát do roka organizuje také workshopy, tréninky a studijní cesty do ČR pro představitele měst, asociací, NNO a ministerstev z východní a JV Evropy. V těchto regionech ve spolupráci s Českým svěřeneckým fondem OSN pomáhá MEPCO řešit problematiku energetických úspor, nakládání s odpady apod. ve vazbě na strategické řízení na místní úrovni.

3.2 Seznam členů řešitelského týmu

Ing. Milan Půček, MBA, Ph.D. – vedoucí řešitelského týmu, metodik, školitel

Milan Půček patří k předním českým expertům na problematiku metod kvality a výkonnosti ve veřejném sektoru a oblast strategického plánování. S MEPCO spolupracuje prakticky od založení společnosti. Má bohaté praktické zkušenosti, které získával během více než 16 let v různých vedoucích funkcích, z toho 8 let ve vedoucích funkcích ve veřejném sektoru. Pomáhal zavádět ISO, CAF, BSC a další metody v mnoha organizacích, řídil nebo prováděl controlling u několika projektů financovaných ze strukturálních fondů. Působil řadu let jako předseda správní rady Agentury pro rozvoj Vsetínska o.p.s., pracoval také na Ministerstvu pro místní rozvoj jako náměstek ministra zodpovědný za problematiku strukturálních fondů, regionálního rozvoje, vědy a výzkumu, územního plánování a stavebního řádu.

Odborné práci spjaté se strategickým řízením se věnuje také z publikačního hlediska, vystupuje jako autor či spoluautor mnoha odborných publikací. Při své praxi učí externě na Univerzitě Karlově (Fakulta sociálních věd – CESES), Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (Fakulta managementu) a působí jako lektor v oblasti strategického plánování a řízení.

Ing. David Koppitz – metodik pro investiční územní nástroje

Ve společnosti MEPCO působí od roku 2008. Vedle manažerské odpovědnosti za řízení a rozvoj společnosti se zabývá metodami řízení kvality, zejm. strategickým plánováním, integrovanými přístupy a projektovým, strategickým a s nimi spjatým finančním řízením. Je spoluautorem řady strategických dokumentů na místní i regionální úrovni a podílí se na přípravě tzv. urbánní dimenze v Kohezní politice 2014+. Své znalosti využívá také v rozvojových projektech v zahraničí, zejména v zemích východní a JV Evropy, ale i v rámci účasti českých partnerů v projektech EÚS.

Praktické zkušenosti z místní samosprávy získal v letech 2003 až 2008 v manažerské pozici na pardubickém magistrátu, kde vedl oddělení vnějších vztahů, zastupoval vedoucího kanceláře primátora a podílel se na zpracování a projednání strategických dokumentů města. Absolvoval řadu odborných stáží v soukromém i veřejném sektoru (města v Nizozemsku, Belgii, Německu, Norsku).

Je absolventem Southern Oregon University v oboru mezinárodních vztahů a Vysokého učení technického v Brně, kde se zaměřil na finance, obchod a řízení podniku. Intenzivně se věnoval tématu podpory inovačního podnikání s využitím rizikového kapitálu. Je certifikovaným projektovým manažerem dle metodiky PRINCE 2 Practitioner.

Mgr. Alexandra Šimčíková – manažer pro tvorbu akčních plánů

Ve společnosti MEPCO pracuje od roku 2011 jako konzultantka. Zaměřuje se na podporu efektivního rozvoje a řízení měst a uplatnění nástrojů ke zlepšení strategického plánování a řízení. Je odborným garantem projektu Benchmarking měst v oblastech využití evropských fondů a integrovaných přístupů k rozvoji municipalit, včetně spolupráce s partnery a s veřejností. Dále se věnuje problematice sociálního začleňování a nezaměstnanosti a práci s různými cílovými skupinami. Podílí se na několika mezinárodních projektech zaměřených na výměnu zkušeností v této oblasti.

V předchozím zaměstnání na MMR ČR se prakticky seznámila s problematikou regionálního rozvoje, strukturálních fondů a přípravy a řízení operačních programů. Na ministerstvu působila v letech 2007 až 2010 v řídicích orgánech operačních programů SROP a IOP. Má bohaté zkušenosti s integrovanými plány rozvoje měst, v této oblasti se podílela na metodickém řízení IPRM a koordinaci aktivit spojených s jejich realizací. Také se věnovala tématu řešení situace v sociálně vyloučených romských lokalitách vybraných měst. V průběhu svého působení na ministerstvu se jako zástupce České republiky účastnila mezinárodních pracovních skupin.

Je absolventkou Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy oboru Sociální geografie a regionální rozvoj.

Mgr. Štěpán Nosek – analytik, regionalista

Ve společnosti MEPCO pracuje od roku 2012. Během svého dosavadního působení se podílel především na vyhodnocování regionální dimenze výdajů ze strukturálních fondů v období 2007-2013 a na diskuzích o zakotvení územní/urbánní dimenze v programovacím období 2014+, zejm. v souvislosti s marketingem měst a lidskými zdroji potřebnými k zajištění plánovaných agend.

Praktické zkušenosti s evropskými fondy získával doposud především v renomovaných konzultačních firmách, kde se přímo podílel na administraci projektů financovaných z Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace a získával cenné zkušenosti také s ostatními finančními mechanismy EU – zejména se 7. Rámcovým programem.

Je absolventem Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy, oboru Sociální geografie a regionální rozvoj. Během svého studia absolvoval také půlroční stáž na Univerzitě v Tartu v Estonsku.

3.3 Seznam relevantních referenčních zakázek

Zefektivnění procesu strategického plánování a řízení rozvoje města Uherské Hradiště

Klient: město Uherské Hradiště, Masarykovo nám. 19, 686 70 Uherské Hradiště
Kontakt: RNDr. Jaroslav Bičan, tel.: 572 525 243, Jaroslav.Bican@mesto-uh.cz
Zdroj financí: OP LZZ / rozpočet města
Období realizace: srpen 2010 – květen 2013
Hodnota zakázky: 1 175 tis. Kč bez DPH

MEPCO poskytuje projektové, konzultační a vzdělávací služby v projektu *Zefektivnění procesu strategického plánování a řízení rozvoje města Uherské Hradiště*. Záměrem projektu je vedle rozvoje procesů strategického plánování a řízení s využitím metody Balanced Scorecard (BSC) zejm. aktualizace, respektive vytvoření strategického plánu rozvoje města do r. 2020, vč. vize, pilířů, cílů a akčního plánu. Jako podklad pro analytickou část byla ve vybraných částech využita socioekonomická analýza z r. 2007, rovněž zpracovaná ve spolupráci s MEPCO. Strategický plán rozvoje města do roku 2020 se vyznačuje novou strukturou a členěním dle strategie Zlínského kraje, pilíři, cíli a vytvořením dalších důležitých komponentů strategického plánu (Akční plány, Katalog indikátorů, strategická mapa, atd.). Jako nezbytná součást strategického plánu byly též kompletně nově vytvořeny procesy pro sledování naplňování strategie, strategického řízení a měření úspěšnosti strategie.

Analýza sítí a potenciálů kraje Vysočina

Klient: Kraj Vysočina, Žižkova 57, 587 33 Jihlava
Kontakt: doc. RNDr. Iveta Fryšová, Ph.D., tel.: 724 650 180, Frysova.I@kr-vysocina.cz
Zdroj: OP Přeshraniční spolupráce ČR-Rakousko
Období realizace: červen 2011 – prosinec 2013
Hodnota zakázky: 800 tis. Kč bez DPH (k 30. 4.2013 poskytnuto plnění v rozsahu 640 tis. Kč bez DPH)

Projekt Analýza sítí a potenciálů kraje Vysočina v sobě zahrnuje tři fáze zpracování. V rámci první fáze – analýza sítí – budou identifikovány sítě přeshraničního charakteru v krajích Vysočina a Dolní Rakousko, které realizují aktivity trvalejšího charakteru (např. v oblasti hospodářství, pracovního trhu, regionálního rozvoje, životního prostředí, vzdělávání, kultury apod.). Následně bude proveden jejich kvalitativní průzkum formou dotazníkového šetření a zpracována analýza v českém a německém jazyce. Druhá fáze – analýza potenciálů – bude vycházet ze zjištění v první fázi a v jejím rámci bude zpracována SWOT analýza přeshraniční spolupráce v regionu a budou navrženy strategické zásady a klíčové projekty přeshraniční spolupráce pro období 2014-2020. Třetí fáze představuje zpracování závěrečné zprávy a sjednocení výsledků práce s ostatními zhotoviteli z Dolního Rakouska a Jihomoravského kraje a vytvoření podkladů pro zásadní strategické dokumenty Kraje Vysočina i OP AT-CZ. Provedené činnosti a jejich výstupy jsou nedílnou součástí procesu tvorby analytické a návrhové části Strategie Kraje Vysočina 2020, klíčového strategického dokumentu kraje.

Případová studie – rozvoj Brněnské aglomerace z hlediska Kohezní politiky v období 2014+

Klient: Statutární město Brno, Dominikánské nám. č. 1, 601 67 Brno
Kontakt: Mgr. František Kubeš, tel.: 542 172 215, kubes.frantisek@brno.cz
Zdroj: rozpočet města
Období realizace: listopad 2012 – prosinec 2012
Hodnota zakázky: 110 tis. Kč bez DPH

Případová studie byla realizována za účelem otevření diskuze o roli velkých měst (a aglomerací) v novém programovacím období (2014+) a pro ilustraci možného budoucího využití nástroje ITI (Integrovaná územní investice) v českém prostředí. Cílem bylo také zmapovat připravenost města Brna převzít zodpovědnost za širší územní celek a analyzovat společné rozvojové cíle mezi městem Brnem a okolními obcemi. Na základě této analýzy byly formulovány konkrétní rozvojové priority Brněnské aglomerace v několika klíčových oblastech (konkurenceschopnost, efektivní ekologická infrastruktura, efektivní veřejné služby v aglomerace a efektivní trh práce a sociálně stabilní město).

Případová studie – rozvoj Hradecko-pardubické aglomerace z hlediska Kohezní politiky v období 2014+

Klient: Statutární města Pardubice a Hradec Králové
Kontakt: Ing. Petra Harišová, tel.: 466 859 444, petra.harisova@mmp.cz
Období realizace: červen 2012 – prosinec 2012

Případová studie byla realizována za účelem otevření diskuze o roli velkých měst (a aglomerací) v novém programovacím období (2014+) a pro ilustraci možného budoucího využití nástroje ITI (Integrovaná územní investice) v českém prostředí. Cílem bylo také zmapovat připravenost obou statutárních měst převzít zodpovědnost za širší územní celek a analyzovat společné rozvojové cíle mezi městy. Na základě této analýzy byly formulovány konkrétní rozvojové priority aglomerace v několika klíčových oblastech a vedeny debaty na úrovni orgánů obou měst.

Benchmarking na podporu rozvoje a řízení měst

Klient: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1,
Další klienti: Liberec, Mladá Boleslav, Karlovy Vary, Nový Jičín, Valašské Meziříčí,
Uherské Hradiště, Třebíč, Kopřivnice, Vyškov, Strakonice
Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno, Kladno, Most, Chomutov, Olomouc,
Ostrava, Plzeň, Pardubice
Kontakt: Mgr. Tomáš Novotný, tel.: 224 861 703, novotny.tomas@mmr.cz
Zdroj: MMR, rozpočty měst
Období realizace: duben 2012 – prosinec 2012
Hodnota zakázky: 600 tis. Kč bez DPH

Hlavním cílem tohoto projektu bylo vytvoření platformy měst pro výměnu zkušeností v řízení finančních i lidských zdrojů samospráv a pro hledání nejvhodnějších řešení a jejich komunikaci směrem k státu i EU. Platforma je postavena na praktickém využití metody benchmarkingu. Jejím smyslem není jen sběr a analýza dat, ale zejména porovnání výsledků s ostatními srovnatelnými městy, formulace konkrétních závěrů, odborná doporučení ke zlepšení a monitoring míry úspěšnosti implementace doporučení.

Do pilotního projektu v roce 2012 se zapojilo celkem 20 měst nad 20 tis. obyvatel napříč celou republikou. Za nosná témata byly zvoleny:

- Projektové řízení a využití fondů EU pro rozvoj měst (10 měst nad 20 tis. obyvatel);
- Integrované přístupy k rozvoji měst a jejich využití při strategickém řízení (10 měst nad 50 tis. obyvatel).

Součástí jednorocního cyklu projektu byla úvodní konference s mezinárodní účastí, tvorba dotazníku, elektronický sběr dat, osobní interview na městech, souhrnná srovnávací zpráva, diskusní kulaté stoly za účasti MMR, individuální zprávy pro každého účastníka a osobní konzultace na městech.

Pro další benchmarkingové kolo jsou připravena témata - energetika, správa majetku, podpora sociálního podnikání, veřejné zakázky apod.

4 Metodika realizace

4.1 Proč strategicky plánovat a řídit

Dnešní svět je charakteristický turbulentí, nejistotou, proměnami - města, obce, kraje a obecně celý veřejný a neziskový sektor nevyjímaje. Stále se měnící podmínky jsou velkou výzvou pro strategické řízení, kdy těžiště pojmu „strategické“ se přesouvá z úkolů spojených se strategickým plánováním (tedy sestavení plánu a sledování jeho plnění) ke strategickému řízení nebo přístupu (tedy způsobu myšlení, kdy všechny činnosti, zdroje, výdaje jsou zacíleny na dohodnuté priority či cíle, a to každodenně).

Strategické řízení není ze zákona povinné. Nicméně zákonná povinnost ukládá hospodařit účelně a hospodárně (§ 38 odst. 1 zákona o obcích) nebo dokonce účelně, efektivně a hospodárně (dle zákona o finanční kontrole). Ze zákona o finanční kontrole (viz § 4 odst. 2) plyne pro starostu/primátora povinnost, stanovit kritéria pro účelnost, efektivnost a hospodárnost. Účelnost (dle definice uvedené v zákoně o finanční kontrole) se vztahuje k cílům. Pokud cíle nejsou stanoveny, nelze účelnost hodnotit, zákonná povinnost tak nebyla naplněna. Pokud v takovém městě vznikne v rámci nakládání s majetkem nebo při investicích a podobně škoda, vystavují se vedení města a zaměstnanci odpovědní za naplňování finanční kontroly riziku náhrady škody a v krajním případě trestně právní odpovědnosti. Tomu se dá předejít, pokud obec správně používá strategické řízení. (Půček M., Koppitz D. Strategické řízení a plánování – zaměřeno na města, obce a kraje. NSZM, 2012).

Přínosy správně prováděného strategického řízení je možné shrnout do 4 bodů:

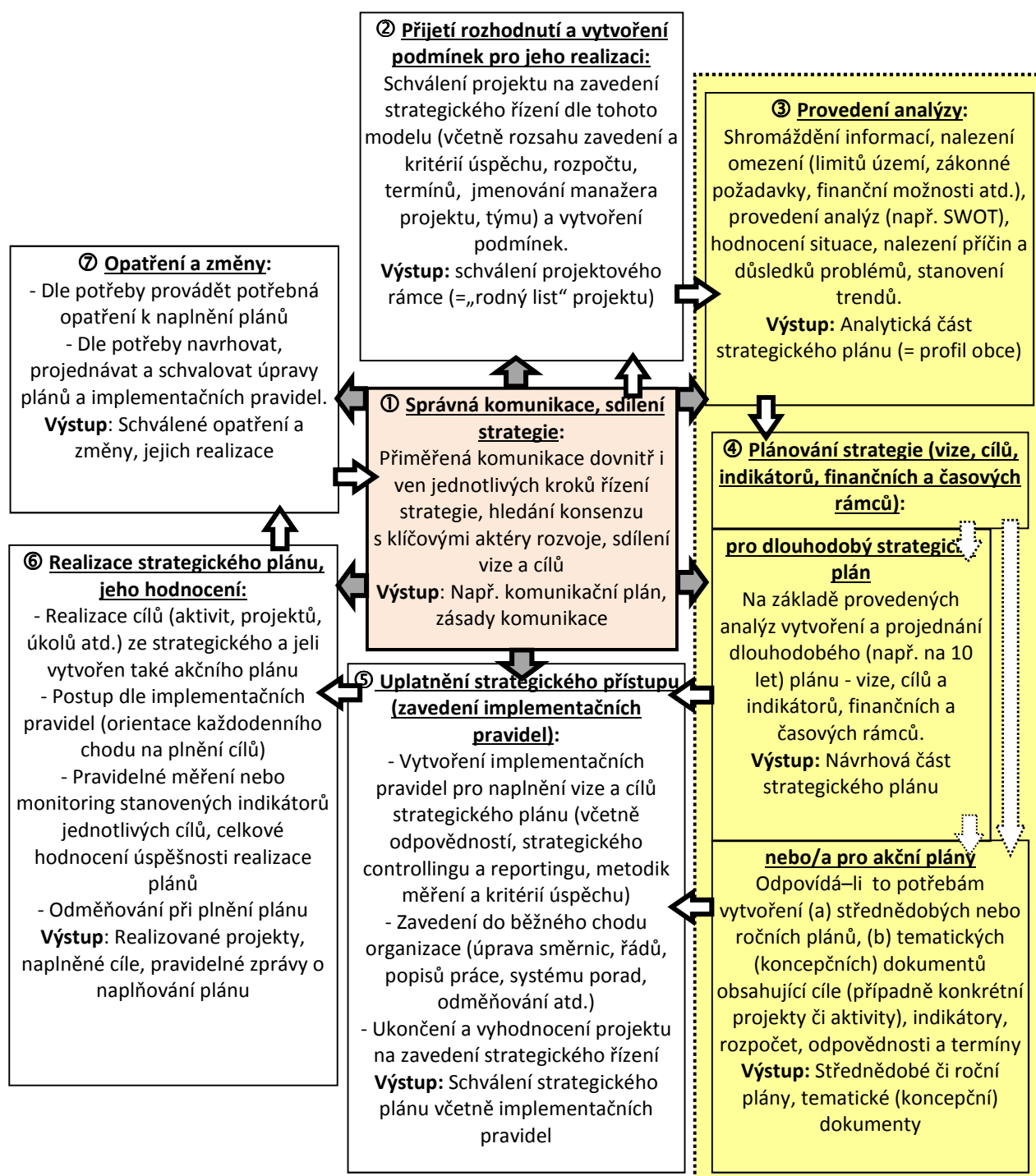
- (1) Strategické řízení přispívá k rozvoji území, pomáhá bránit devastaci území;
- (2) Pomáhá nacházet „správné věci“ (správné investice, správný rozsah veřejných služeb atd.) a provádět je „správně“ (efektivně, hospodárně, účelně) a „správně komunikovat“ (s občany, veřejností partnery, ale také dovnitř úřadu a organizací města);
- (3) Je jedním z předpokladů dosahování cílů a dobrých výsledů;
- (4) Pomáhá získávat i šetřit finance.

Aby přínosů bylo dosaženo, je třeba naplnit několik podmínek, které nemusí být snadné:

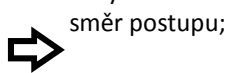
- (1) Strategický plán musí být „štíhlý“ dokument, který se dá komunikovat dovnitř úřadu i organizací města, ale zejména s veřejností, médií, partnery, neziskovým sektorem atd. V ideálním případě se vize, oblasti a cíle vejdou na jednu stranu formátu A4. Jednoduchost a přehlednost velmi pomáhá. Štíhlý dokument je také snadněji dlouhodobě udržitelný, nevyžaduje tak vysokou administrativní kapacitu úředníků. Musí být také stanovena jasná implementační pravidla.
- (2) Cíle musí být měřitelné, dosažitelné, ale současně ambiciózní, jasně časově ohraničené, integrované s dalšími případnými cíli či záměry města. Musí být stanovena jasná pravidla pro úspěch. K tomu slouží vytvoření smysluplné soustavy měřítek – pro město jich může být kolem 30 (případně více, pokud to městu dává smysl).
- (3) Je nezbytné vyjít z místních podmínek (silných a slabých stránek), zabývat se riziky a příležitostmi.

- (4) Je nezbytné zajistit zapojení vedení města a přijetí odpovědnosti. Každý cíl, měřítko a projekt musí mít stanovené odpovědnosti – tedy politického garanta a vedoucího úředníka. Vedení se musí aktivně do tvorby zapojit.
- (5) Musí být nalezena cesta pro provázanost s rozpočtem a rozpočtovým výhledem. Jednou z možností je provázat strategický plán pomocí každoročně aktualizovaných Akčních plánů (kde jsou zahrnuty projekty a další záměry) s rozpočtem.
- (6) Důležitá je integrovanost a provázanost na jiné dokumenty města (územní plán, další koncepční dokumenty) a je-li to možné také kraje, státu, EU. Klíčová z hlediska získávání zdrojů je provázanost na relevantní dokumenty k čerpání fondů EU.

Fáze správně prováděného strategického řízení jsou na následujícím schématu.



Poznámky:



směr postupu;



vazba správné komunikace na všechny fáze;



dokument strategický plán

4.2 Analytická část Strategie

Zmapování a identifikace potřeb a problémů regionu je základním východiskem pro formulaci dlouhodobě udržitelných, realizovatelných strategií. Stanovené cíle by pak neměly být všeobíhající, ale naopak by měly zohledňovat specifické postavení města v regionu, jeho silné a slabé stránky a reálné potřeby místních obyvatel, soukromého i neziskového sektoru.

V rámci **analytické části** se bude klást důraz na:

- 1) Analýzu stávajících dokumentů (územní plán, strategické a koncepční dokumenty)
Častou chybou řady strategických plánů je, že analýza nezačne zkoumáním stávajících rozvojových dokumentů. S ohledem na skutečnost, že Pardubice disponují územním plánem a celou řadou strategických/koncepčních dokumentů, bude prověřeno, do jaké míry je možné vyjít ze stávajících analýz. Stejně tak budou analyzovány relevantní dokumenty kraje, státu a EU.
- 2) Analýza dostupných dat
Bude provedena standardní analýza dostupných dat (data města a jeho organizací, ČSÚ, úřad práce, MPSV, MF atd.)
- 3) Kvalitativní analýza – rozhovory s vybranými zástupci cílových skupin a města
V analytické části tak budou kromě kvantitativních dat použita také kvalitativní data založená na sběru dat pomocí rozhovorů s klíčovými aktéry regionálního rozvoje (resp. cílovými skupinami, viz níže). Realizační tým považuje za vhodné cílové skupiny především vybrané odborníky v oblasti rozvoje a plánování, politiky v relevantních komisích města, zástupce městem zřizovaných či vlastněných organizací, školy a významné instituce se sídlem ve městě, nevládní neziskové organizace, hospodářskou komoru, podnikatelské subjekty, okolní obce a dle možností také širokou veřejnost. Řešitelský tým přitom sice předpokládá úzkou součinnost se zástupci města při přípravě a realizaci samotného šetření, nicméně ponese odpovědnost za samotný sběr dat (viz 4.9). Tyto kroky budou směřovat k získání představy o budoucím vývoji města a těch oblastí, které jsou pro budoucnost města a jeho funkčního území klíčové.
- 4) Při tvorbě analytické části strategického plánu bude také nutné brát v potaz aktuální situaci týkající se nastavení příštího programovacího období 2014-2020. Budou proto zohledněny aktuální diskuze o klíčových směrech rozvoje EU (stanovené zejména v dokumentu Evropa 2020) a také diskuze akcentující nutnost klást důraz na rozvoj území také mimo katastrální hranice města – tedy v celém funkčním regionu. Za tímto účelem bude proto také stanoven návrh (funkčního) území, které by měl strategický plán řešit, a to opět především na základě dat ze Sčítání lidu, domů a bytů z roku 2011, zejména pak dat o dojíždě do zaměstnání a do škol. Řešitelský tým v tomto ohledu hodlá využít svých zkušeností a znalostí nabytých při aktivní účasti na jednáních o nastavení programovacího období 2007-13 i aktuálně období 2014-20, kde úzce spolupracuje se SMO ČR na definici a prosazení tzv. urbánní dimenze Kohezní politiky.

V rámci přípravy návrhové části budou definovány potřeby cílových skupin (podnikatelská sféra, veřejný sektor, veřejnost, atd.). V této části bude kladen důraz na návaznost se SWOT analýzou vytvořenou v analytické části. Analýza cílových skupin je uvedena v následující tabulce:

Č.	Cílová skupina	Požadavky ze strany města	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.					
2.					

Výstupy:

- Analytická část strategie ve vztahu k fondům EU (ve vazbě na ITI) a vybraným tématům (zelené a čisté město); s ohledem na existenci a relevanci jiných dokumentů nepůjde o komplexní analytickou část plánu
- Komunikační plán pro komunikaci s cílovými skupinami

4.3 Návrhová část Strategie

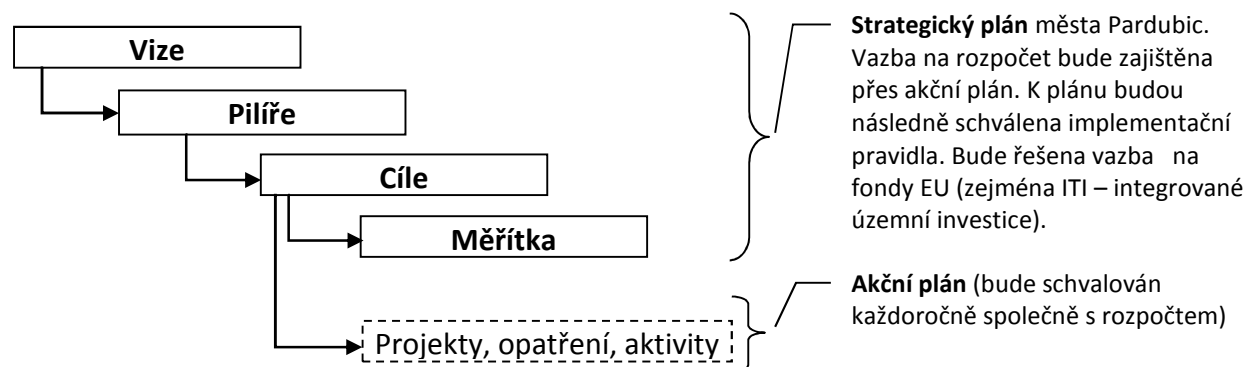
Samotný strategický dokument musí respektovat moderní trendy v oblasti regionálního rozvoje a reagovat na aktuální socioekonomický vývoj – a to jak na globální, tak na národní, regionální a lokální úrovni. Základní doporučené rysy Strategie rozvoje města Pardubic:

- Dokument musí být relativně „štíhlý“ (dlouhé dokumenty nikdo nečte a končí „v šuplíku“),
- Strategie rozvoje musí být komunikovatelná s politiky, úředníky, dalšími cílovými skupinami a veřejností (základní myšlenky – vize, oblasti a přehled cílů musí být „směstnán“ na 1 stranu formátu A4).
- Je nezbytné zajistit měřitelnost strategie pomocí jasných indikátorů (každý indikátor musí mít svého „zákazníka“ – tedy někoho, kdo s indikátorem pracuje a potřebuje jej; počet indikátorů na úrovni města navrhneme 25-30).
- Za plnění cílů a indikátorů musí být odpovědní konkrétní osoby (politici i vedoucí úředníci) a musí být jasně a jednoduše definovaná metodika měření.
- Je nezbytné zajistit silnou vazbu na rozpočet a rozpočtový výhled – například pomocí každoročně schvalovaného Akčního plánu. Bez silné vazby na rozpočet je strategie jen souborem „nesplnitelných přání“.
- Musí respektovat integrované přístupy a příležitosti dané dalším programovacím období fondů EU (zejména ITI – integrované územní investice).

Zároveň je MEPCO přesvědčeno, že celou logiku strategického dokumentu je nutné koncipovat v intencích *dlouhodobého udržitelného rozvoje*, tedy takového rozvoje, který bere v potaz nejen ekonomickou prosperitu území, ale klade důraz také na sociální soudržnost a environmentální aspekty budoucího vývoje – kvalitu života. Z hledisek udržitelného rozvoje jsou v Pardubicích dle zkušeností z debat v regionu dlouhodobě diskutovány následující problematické okruhy:

- 1. kvalita životního prostředí a závislost na energetických zdrojích**
- 2. dopravní propustnost a obslužnost města**
- 3. ekonomika města**

Struktura strategického plánu města Pardubice by mohla na základě výše uvedeného vypadat takto:



Na základě výše uvedeného lze možnou strukturu Strategie města uchopit například v následujícím formátu (pilíře i vize jsou uvedeny pouze orientačně). Vazbu na ITI zachycuje pilíř 5.

Integrovaná strategie rozvoje města Pardubic do r. 2020 (2025)					
VIZE (Pardubice v r. 2020): Pardubice – zelené, čisté, hospodárné město se silným high-tech průmyslem a dobrou dopravní dostupností					
Dílčí (oborové) koncepce					
Pilíře	1. Zdravé životní prostředí a účinnost energetických zdrojů	2. Dobrá dopravní dostupnost, propustnost a obslužnost města + urbanismus	3. Udržitelná ekonomika města – spolupráce škol a firem, podpora podnikání	4. Silné partnerství, řízení a správa města	5. Tematické využití nástrojů ITI / IPRÚ - strategické projekty
Strategické cíle	1.1.	2.1.	3.1.	4.1.	5.1.
	1.2.	2.2.	3.2.	4.2.	5.2.
Akční plán / projekty	1.1.1.	2.1.1.	3.1.1.	4.1.1.	5.1.1.
	1.1.2.	2.2.1.	3.1.2.	4.2.1.	5.1.2.
	1.2.1	2.2.2	5.1.3

Strategie bude zpracována s využitím praxí ověřené kombinace expertní a komunitní metody, kdy je metodicky a analyticky vedena ze strany odborného dodavatele a věcně naplněna ze strany nositele, tj. zástupců města. Tím město přijímá strategii za svou, byť tedy podpořeno ze strany externích odborníků.

Výstupy:

- Návrhová část strategického plánu v dohodnuté struktuře – vize – pilíře – cíle (vazby na územní plán, další dokumenty a ITI)
- Akční plán projektů a opatření (vazba na rozpočet a možnosti ITI/IPRÚ)
- Soubor indikátorů pro měření cílů (ca 25-30 měřítek)

4.4 Příprava SEA

Řešitelský tým poskytne součinnost pro zajištění podkladů potřebných pro vytvoření SEA ve smyslu zákona č. 100/2001 Sb. Zástupci řešitelského týmu budou spolupracovat při jednání se zodpovědnými orgány (zejména KÚ Pardubického kraje a Ministerstvo životního prostředí), tak, aby došlo k včasnému zajištění všech podkladů nutných pro zpracování SEA.

Výstupy:

- Konzultace a součinnost k podkladům vyžádané zadavatelem; předpokládá se aktivní účast zadavatele

4.5 Integrované přístupy a územní nástroje (vazba na ITI)

Z hlediska přípravy na budoucí čerpání z fondů EU je naprosto nezbytné zpracovat strategii tak, aby měla silnou vazbu na připravované dokumenty pro nové období fondů EU. Zejména se jedná o vazbu na integrované přístupy – tzv. integrované územní investice (ITI). Dle dokumentů EU má být na financování klíčových projektů v rámci ITI vyčleněno 5% prostředků z ERDF (Evropský fond regionálního rozvoje, který je určen na financování investičních projektů). Podmínky pro toto čerpání splňuje předběžně 6 metropolitních oblastí v ČR včetně Hradecko-pardubické aglomerace.

Jednoznačným trendem je snaha o tzv. *integrovaný přístup k rozvoji* území, pokud relevantní, s přesahem i mimo samotný katastr města. Integrovaný přístup k rozvoji území coby jeden z moderních trendů strategického řízení bude v příštích letech alfou omegou nejen pro získání externích zdrojů financování, ale pro samotné zvyšování efektivity a kvality veřejné správy. Integrovaný přístup vykazuje následující znaky:

- Časová, územní i kauzální provázanost aktivit
- Silné logické vazby mezi intervencemi
- Kombinace investičních a měkkých projektů (udržitelnost investic, služby atd.)
- Partnerství veřejného a soukromého sektoru (pozitivní dopad veřejných investic)
- Nutnost „strategicky“ plánovat a koordinovat (=> vysoké nároky na kapacity, pravomoci a odpovědnosti)

V mnoha evropských zemích s nejdelší tradicí prostorového plánování (Nizozemsko, Francie, Německo) je základní plánovací jednotkou funkční region, tedy území propojené intenzivními vztahy, nikoliv jen město samotné. Argumenty pro plánování na větší než městské úrovni jsou v českém prostředí ještě silnější, a to především v důsledku mimořádně rozdrobené sídelní struktury.

Město Pardubice je obcí s rozšířenou působností (ORP), jejíž správní obvod čítá X obcí. Právě úroveň ORP, případně další způsoby vymezování funkčního území, např. dle dojížděky do zaměstnání, by se pro vykonávání regionální politiky měla v budoucnu stát mnohem významnější, než je tomu dosud (viz připravovaná Strategie regionálního rozvoje 2014-2020). Stejně tak bude významná spolupráce velkých měst v práci *Hradecko-pardubické aglomerace*, která již s vysokou pravděpodobností bude jednou z 5 až 6 aglomerací v ČR s přístupem k novému nástroji pro velké aglomerace označovaným jako ITI (viz také SRR a dále níže). Všechny tyto nové mechanismy je třeba při přípravě Strategie

města zohlednit a maximálně využít jejich potenciál pro zacílený rozvoj města i širšího regionu. Nástroje typu ITI a IPRÚ tak lze vnímat jako základní rozvojové pilíře města do roku 2020.

Členové realizačního týmu MEPCO jsou rovněž účastni jednání na nejvyšší programovací úrovni řešící nastavení Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) v českém prostředí v období 2014-2020. S ohledem na tuto přidanou hodnotu jsou schopni identifikovat ty priority rozvoje města, které bude v blízké budoucnosti pravděpodobně možné financovat z ESIF s využitím některého z očekávaných územních nástrojů – ITI (integrované územní investice) a/nebo IPRÚ (integrovaný plán rozvoje území). Zdárné využití nástrojů bude vstupní branou k získání nemalého objemu finančních prostředků z ESIF¹ určených pro urbánní rozvoj.

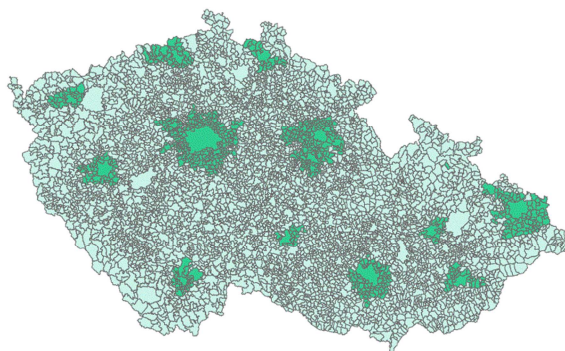
Očekávané parametry ITI

1. vyšší míra autonomie nositelů ITI = tj. velkých měst
2. jasně definované společné problémy a společná opatření – existence strategie
3. individuální vymezení území
4. orientační finanční přiděl v několika prioritních osách OP
5. silnější role v implementaci (min. výběr a monitoring projektů)
6. větší odpovědnost za realizaci projektů partnerů, nutná dohoda s partnery
7. širší partnerství až po úroveň kraje, státu apod.
8. vyšší administrativní zátěž nositelů ITI

Klíčové prvky, které město musí naplnit:

- vymezené území a integrovaná strategie územního rozvoje
- balíček opatření, která je nutné realizovat - **věcná, územní a časová** koordinace
- ustanovení pro správu integrovaných územních investic
- významná spolupráce s partnery

Mapa aglomerací (Rozvojových oblastí) v ČR



Zdroj: PÚR ČR, ZÚR krajů, Fixel (2010) - zpracování MEPCO

Výstupy:

- metodika zavedení integrovaných přístupů + průnik do analytické a návrhové části strategie

¹ Na urbánní rozvoj má být vyčleněno **nejméně 5% z ERDF**, tzn. cca 7,5-8 mld. Kč do vybraných aglomerací definovaných Strategií regionálního rozvoje

4.6 Řízení a monitoring strategie

Pro úspěšnou implementaci společně s Územním plánem nejvýznamnějšího strategického dokumentu je potřebné nastavit kvalitní systém jeho řízení a monitoringu. Je nutné nastavit jednoznačné odpovědnosti za části strategického dokumentu. Strategický plán pak může být kvalitně naplňován pouze za předpokladu pravidelného vyhodnocování a sledování, zda jsou priority strategického dokumentu skutečně naplňovány (monitoring). Půjde o návrh metodiky strategického řízení (implementační pravidla).

Dalším klíčovým metodickým faktorem je tedy *nastavení vhodné soustavy indikátorů*, která bude měřit úspěšnost Strategie. Vybrané indikátory by měly reflektovat všechny klíčové rozvojové oblasti (doprava, životní prostředí, konkurenceschopnost, trh práce, sociální stabilita, kvalita veřejné správy, apod.) města (funkčního regionu / aglomerace), zároveň by však jejich počet neměl být příliš vysoký (předpokládá se nastavení 25-30 klíčových indikátorů). Indikátory musí být srozumitelné, lehce sledovatelné (musí být jednoznačně určen zdroj dat) a adresné – tj. za naplnění každého indikátoru musí být zodpovědný konkrétní oddělení či útvar. Metodiky měření (karta indikátoru viz následující vzor) musí vždy stanovovat útvar, který bude za získávání dat pro indikátor odpovědný. MEPCO poskytne odbornou pomoc při tvorbě metodik.

Indikátory musí být přizpůsobeny specifickým podmínkám města a musí být diskutovány s pracovníky magistrátu zodpovědnými za územní rozvoj. Stejně tak by měly indikátory zohlednit diskuze o sledování regionálního rozvoje na národní, resp. evropské úrovni. Zejména v této etapě MEPCO využije svých kontaktů v ekonomicky úspěšných zemích EU a zpracuje rešerše možného sledování, respektive měření rozvoje.

Příklad tzv. karty indikátoru

Cíl SPRM			
Název indikátoru	POČET MSP NA 1000 OBYVATEL		
Měrná jednotka	Počet MSP/1000 obyv.		
Optimální směr	↑		
Správce měřítka			
Dohled na naplňování cíle			
Garant za vyplnění měřítka			
Roky	2011	2015	2020
Plán	-		
Skutečnost			
Popis měřítka: Indikátor zaznamenává vývoj počtu malých a středních podniků (dále „MSP“) působících ve			

městě. MSP jsou souhrnně charakterizovány jako podniky s počtem zaměstnaných osob menším než 250 osob. MSP jsou významným sektorem tržní ekonomiky. Jejich výhodou je zejména pružnost, rychlost odezvy a absorpce pracovní síly. Pro účely sledování optimálního trendu indikátoru, který má mít vzrůstající tendenci, je indikátor vztažen k počtu obyvatel trvale bydlících ve městě.
Měřítka ovlivňuje: Volné plochy k pronájmu a zahájení činnosti, pobídky a pozitivní přístup města, příznivý legislativní rámec, existence dotačních titulů
Metodika a výpočet: Počet malých a středních podniků registrovaných ve městě k počtu trvale bydlících obyvatel
Zdroj čerpání dat: Vlastní zdroje města
Perioda vyhodnocování měřítka: 1 x za 2 roky

Výstupy:

- Návrh metodiky strategického řízení města Pardubice
- Součinnost a odborná pomoc při sestavení karet indikátorů (předpoklad 25 – 30)
- Finální sada indikátorů rozvoje

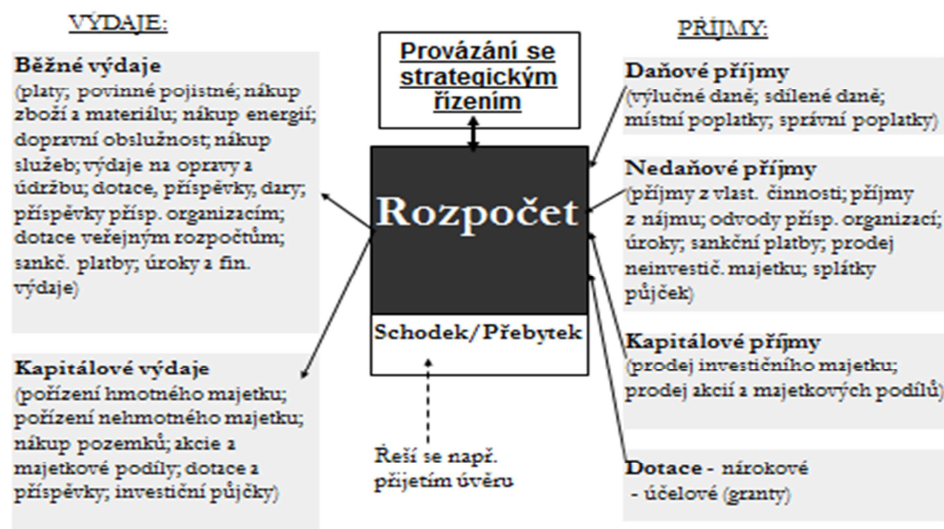
4.7 Vazba na rozpočet

Strategický dokument a akční plány na jednotlivé roky realizace Strategie je nutné *navázat na rozpočet města*. Členové realizačního týmu budou dbát na toto propojení důraz, neboť jsou si vědomi, že jedině v takovém případě bude možné vize, priority a cíle Strategie skutečně naplnit a důsledně postupovat dle pravidla SMART – cíle musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově vymezené. Právě dosažitelnost je úzce spjata s vazbou na zdroje, tedy na proces rozpočtování. Vazba na rozpočet může být zabezpečena pomocí Akčního plánu, který bude každoročně schvalován s rozpočtem. V rámci zakázky MEPCO poskytne odbornou pomoc pro sestavení prvního Akčního plánu.

Příklad tabulky akčního plánu, která může být využita pro jeho zpřehlednění a další systematickou práci.

Kód SP	Název opatření/projektu	Socio-ekonomický přínos	Orientační náklady v projektu (v tis.) Kč							Zakončení /výstup	Termín zahájení	Termín ukončení	Odpovědnost	Stupeň rozpracovanosti
			2013	2014	2015	2016	Celkem	Externí zdroje	Dotační titul					
1.1.2	...	1	2000	3000			5000	5000	OPLZZ	Závěr zpráva	IX/2013	XII/2015		Projekt schválen
1.2.2	1	1950	1950	1950	1950	7800	-	-	Kolaudace	VI/2011	XII/2015		Projektová příprava
atd.														

Níže uvádíme schéma, které poukazuje na viditelnou vazbu mezi strategickým řízením a procesem rozpočtování. Vytvoření praktických vazeb a jejich promítnutí do metodických dokumentů, případně vnitřních směrnic města je předpoklad pro zdárné provázání strategie s rozpočtem a tedy respektování **finančních limitů** při naplňování strategie.



Výstupy:

- Akční plán (metodika tvorby Akčního plánu bude zahrnuta do metodiky strategického řízení)

4.8 Vazba na projektové řízení

Do Strategie města bude zakomponována také vazba na projektové řízení, a to v souladu s paralelně realizovaným projektem zaměřeným za zavedení projektového řízení do úřadu. Řešitelský tým doporučí vycházet z praxí ověřené metodiky projektového řízení PRINCE2®, která je vhodná i pro potřeby veřejných institucí řídících různé projekty, vč. těch strategických. Jednotná metodika přináší pro organizaci jasné benefity v zefektivnění procesů řízení projektů, jednodušší orientaci v dokumentaci a snazší komunikaci mezi projektovými týmy. Právě funkční projektové řízení je předpokladem pro zdárné naplnění Strategie, zejm. pak řízení Akčního plánu, který je na projektech / opatřeních postaven.

4.9 Role MEPCO a strategického týmu v jednotlivých etapách

Níže jsou popsány navrhované role interního a externího týmu.

	Interní tým MmP	MEPCO
1. etapa: Analytická část Strategie	1. sběr strategických dokumentů 2. koordinace šetření s aktéry 3. sběr klíčových dat	1. metodický postup pro dílčí analýzy 2. zpracování analýza strateg. dokumentů 3. účast na setkáních s klíčovými aktéry 4. tvorba komunikačního plánu 5. návrh funkčního území pro vybraná rozvojová témata 6. proškolení strategického týmu / tajemníků pracovních skupin 7. zpracování analytické části strategie
2. etapa: Návrhová část Strategie	1. projednání v pracovních skupinách 2. formulace vize a strateg. cílů 3. schválení v RM/ZM 4. propagace Strategie – veřejnost, orgány státní správy 5. předložení ke schválení SEA 6. dodání projektů pro Akční plán na r. 2014-15	1. moderování 2-3 veřejných projednání 2. účast na vybraných pracovních skupinách 3. zpracování návrhové části Strategie 4. součinnost při přípravě podkladů pro SEA 5. zpracování metodiky a metodické vedení k zavedení integrovaných přístupů a tvorby ITI/IPRÚ (ve vazbě na 2014+) 6. prezentace Strategie v RM/ZM
3. etapa: Řízení a monitoring Strategie	1. výběr klíčových indikátorů 2. naplnění karet indikátorů (stanovení cílových hodnot) 3. schválení navrhovaných postupů, součinnost při ukotvení ve směrnících MmP	1. nabídka katalogu indikátorů, příklady ze zahraničí 2. metodická pomoc při sestavení karet indikátorů 3. vytvoření finální sady indikátorů pro řízení a sledování strategie 4. metodika (směrnice) pro strategické řízení 5. metodika (směrnice) pro tvorbu AP (projekty) a vazbu na rozpočet

4.10 Předběžný harmonogram

I.	Analytická část	05/2013 – 09/2013
II.	Návrhová část	09/2013 – 03/2014
III.	Řízení a monitoring	03/2014 – 06/2014

Finální harmonogram bude upřesněn se zadavatelem.