**SLOVNÍK POJMŮ**

**nejčastěji používaných v oblasti strategického řízení**

Obsah

[1. Úvod 3](#_Toc406588393)

[2. Slovník 3](#_Toc406588394)

# Úvod

Problematika strategického řízení je komplexní agendou, která, pokud se pro ni města či obce rozhodnou, má široký dopad na mnoho občanů měst a obcí. Do samotného procesu strategického řízení je zapojeno velké množství subjektů, od politických zástupů měst a obcí, přes úředníky až po zástupce řady partnerských institucí. V takto širokém zastoupení je nutné, aby všichni účastníci procesu měli stejnou úroveň porozumění jednotlivým požadavkům, které jsou na ně v procesu strategického řízení kladeny.

V průběhu realizace projektu Podpora meziobecní spolupráce bylo vydáno několik metodických dokumentů, jejichž cílem bylo sjednotit proces přípravy strategických dokumentů, které v území v rámci projektu vznikají. Ačkoli odborný tým po celou dobu metodické podpory usiloval o maximální možné zjednodušení, zároveň byl kladen důraz na zajištění minimálního standardu kvality a odborného zpracování strategických dokumentů v území. Z tohoto důvodu se odborný tým nemohl vyhnout odborným termínům, jejichž detailní znalost a výklad nemusí být vždy samozřejmostí.

Proto je připraven tento jednoduchý slovník pojmů, s nimiž se můžeme v oblasti strategického řízení nejčastěji setkat. Níže uvedená hesla nejsou vždy exaktním rozborem, ale spíše vysvětlením či „zlidštěním“ odborných pojmů.

# Slovník

**A**

**Absorpce, absorpční kapacita**

schopnost samosprávy plánovat a realizovat vnější pomoc. V oblasti evropských fondů absorpční kapacita vyjadřuje míru schopnosti státu využít prostředky poskytované z fondů EU. Na úrovni žadatele o dotace se jedná např. o schopnost připravit s dostatečným předstihem kvalitní projekty, jež čekají na financování, schopnost jejich spolufinancování a administrativního zúřadování.

**Ad hoc**

jen pro tento případ, k tomuto účelu

**Akční plán**

dokument, jehož cílem je upřesnit strategický plán v krátkodobém časovém horizontu. Akční plán ze Strategického plánu vychází a určuje, jakými konkrétními kroky či projekty budou naplňovány příslušné cíle uvedené ve strategickém plánu.

**Alokace**

přidělení omezených zdrojů nějakému projektu, procesu, instituci a podobně

**Analýza**

rozbor nějakého složitějšího jevu či skutečnosti na drobnější části. Ve strategických dokumentech rozvoje obcí se analýza obvykle provádí pro jednotlivé oblasti, které v dané obci hrají klíčovou roli a existují v nich určité překážky, které by měly být řešeny dlouhodobě (strategicky), například podnikatelský sektor, cestovní ruch, sociální oblast, školství, zdravotnictví apod.

[**Audit**](http://www.a-priori.cz/slovnicek.php?id=199-audit)

systematické a nezávislé zkoumání, jehož cílem je stanovit, zda činnosti v určené oblasti či organizaci a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné k dosažení stanovených cílů

**B**

**Benchmarking**

nástroj strategického managementu, který spočívá v měření a analýze procesů a výkonů organizace a prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních hledání nejlepších řešení. Umožňuje poznat vnitřní fungování organizace, sdílet zkušenosti a nejlepší praxi se srovnatelnými subjekty a identifikovat příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci. Smyslem benchmarkingu je realizace změn potřebných ke zlepšení výkonů. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

**Best practice (nebo též Good practice)**

Pojem využívaný k přebírání zkušeností, které se osvědčily, od jiných subjektů, tedy postupy, metody, aktivity, apod., které byly již jinde, v jiných obcích či regionech, úspěšně realizovány a mohou být příkladem k řešení obdobných problémů v jiném území. Často se používá termín „příklady dobré praxe“

**Brainstorming (bouře mozků)**

skupinová metoda zaměřená na generování nápadů na dané téma. Je založena na [skupinovém výkonu](http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Skupinov%C3%BD_v%C3%BDkon&action=edit&redlink=1). Jejím cílem je vygenerovat co možná nejvíce nápadů. Po fázi vymýšlení následuje výběr nejlepších nápadů, o kterých je možno dále hlasovat, případně je upravovat, až dojde k celkové shodě nad konečnou formulací.

**C**

**Cílová skupina**

Jde o jednotlivce, skupinu osob či instituci, která bude mít z realizace strategie či projektu bezprostřední užitek, je na ni zaměřen „tzv. dopad“.

**CBA (Cost-benefit analysis)**

Dokument, který posuzuje projekt z hlediska společenských přínosů pro obec, region. Posuzuje jej především z hlediska vlivu na zaměstnanost, životní prostředí, poptávku regionu apod. Je nástrojem pro vyčíslení nákladů a výnosů, které vyplývají z projektu.

**D**

**Diseminace**

Plánované způsoby, jak pomocí šíření výstupů a získaných zkušeností zvýšit povědomí a informovanost ostatních zainteresovaných subjektů

[**Disparity**](http://www.a-priori.cz/slovnicek.php?id=170-disparity)

Nerovnost nebo nepoměr různých jevů, např. rozdíly mezi jednotlivými regiony v konkrétních ukazatelích, výchozích podmínkách apod.

**E**

**Evaluace**

Neexistuje přesný překlad, resp. český ekvivalent tohoto slova, ani jeho jednoduchá definice. Proto se v češtině nejčastěji používá (byť ne zcela přesně) slovo „hodnocení“ či „vyhodnocení“.

Vyhodnocení v nás evokuje spíše jednorázový a poměrně jednoduchý způsob, jak dojít k určitým závěrům u určité oblasti nebo u určitého problému. Mnohdy jsou takové závěry z důvodu jejich srozumitelnosti a vzájemné porovnatelnosti zjednodušeny, tj. například vyjádřeny číselně (známky ve škole, suma utracených peněz za určité období apod.).

Evaluace však v sobě obvykle zahrnuje větší množství zkoumaných veličin a snaží se mezi nimi nalézt určité vztahy. Snaží se tedy i vyhodnotit přínosy a kvalitu určité činnosti a vyhodnotit dopad na účastníky této činnosti a v neposlední řadě obsahuje i hodnocení, zda daná činnost přispěla k naplnění cíle nebo cílů, které byly na počátku určeny. Může také obsahovat návrhy na zlepšení této činnosti, aby se určených cílů dosáhlo například dříve, levněji, s menším počtem pracovníků apod.

**F**

**Fokusní skupina**

skupinový rozhovor či skupinová diskuse. Jedná se o nástroj pro získávání informací ke zvolenému tématu od skupiny osob, která má odborně blízko k řešenému tématu. Slouží k rozšíření, prohloubení a bližšímu porozumění informací získaných jinou cestou (např. analýzou dat).

**G**

**Globální cíl[[1]](#footnote-1)**

konkretizovaný (jasný, faktický a srozumitelný) popis budoucího stavu, jehož prostřednictvím bude naplněna stanovená vize. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů strategických cílů. Vztahuje se na strategii jako celek. Podobně jako u vize by mělo dojít k naplnění globálního cíle ve střednědobém či dlouhodobém horizontu (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace/platnosti strategie).

**I**

**Implementace**

uskutečňování určité myšlenky, v našem případě o postupné naplňování vize a cílů stanovených ve strategii. Ty se naplňují prováděním (realizací) jednotlivých projektů a opatření. Důležitou součástí implementace je i následná pravidelná kontrola míry naplňování vize a cílů.

**Indikátor**

ukazatel, pomocí něhož je měřena míra naplnění určeného cíle. Prostřednictvím indikátorů se snažíme popsat míru změny. Indikátory musí být snadno dostupné (zjistitelné), musí být určena výchozí hodnota a stanovena hodnota cílová.

**Integrovaný**

Uvádí se ve významech „spojený“, „sjednocený“, „jednotný“, „propojený“, „celkový“. V oblasti dotací se často vyskytuje pojem „integrovaný plán rozvoje města“ (IPRM), „integrovaný plán rozvoje území“ (IPRÚ) či „integrovaná územní investice“ (ITI). Jedná se o nástroje měst pro čerpání dotací za účelem uceleného rozvoje. Jednotlivé projekty, které jsou v rámci těchto integrovaných nástrojů realizovány, jsou vzájemně provázané a díky tomu je dosahováno vyšších výsledků (tzv. synergický efekt).

**Intervence**

zásah, zákrok v něčí prospěch, přímluva. Představuje vnější zásah do nějakého procesu za účelem jej ovlivnit, změnit. V oblasti dotací se někdy používá jako tematický okruh, na který jsou dotace rozdělovány.

**K**

**Koheze**

soudržnost

**Komparace**

srovnání, přirovnání, porovnání

**Komunitní plánování**

metoda, prostřednictvím níž se plánuje rozvoj na daném území. Komunitního plánování se účastní všechny dotčené subjekty. Řízení procesů je tudíž závislé na jejich spolupráci a umění shody. Umožňuje rozvíjet sociální ekonomiku na základě znalosti místních potřeb. Z pohledu managementu je komunitní plánování proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Komunitní plánování je přístup – říká co, a proces – říká jak, pracovat s komunitou v daném místě při řešení jejích potřeb.

**Koncentrace**

slučování, soustřeďování

**Kontext**

souvislost jevů nebo událostí

**M**

[**Mainstream**](http://www.a-priori.cz/slovnicek.php?id=102-mainstream)

obecné označení většinově přijatelných názorů, co je normální a běžné, co je známé široké veřejnosti a přístupné všem

**Místní strategie**

dlouhodobý plán činnosti, který při jeho dodržování vede k určitému cíli či cílům, které jsou v něm uvedeny. Místní strategie se týká území obce, svazku obcí nebo mikroregionu. Dobrá místní strategie by měla „přežít“ více než jedno volební období, jinak nemá šanci, aby svých cílů dosáhla. Také by neměla řešit veškeré problémy ve městě nebo v daném území, ale jen ty nejzávažnější, a zároveň ty, které může ten, kdo strategii provádí a kdo se jí řídí, nějak ovlivňovat a řešit.

**Monitoring**

soustavné sledování, vyhodnocování, dohlížení

**N**

**Návrhová část**

část strategického dokumentu, která určuje další strategické směřování. Staví na provedených analýzách a stanoví vizi a cíle.

**O**

**Opatření**

nástroj implementace (provádění) strategie, jehož prostřednictvím jsou naplňovány jednotlivé cíle. Opatření může mít podobu legislativních změn, programů nebo projektů, investic a finančních nástrojů, poskytování informací, vzdělávání apod.

**Operační program**

základní dokument, na jehož základě jsou poskytovány evropské dotace ze strany řídicích orgánů konkrétním žadatelům. Operační program má konkrétní zaměření. Kromě analytické části uvádí intervence, které přispějí k řešení definovaných problémů. Operační program je schvalován Evropskou komisí a pro jeho realizaci je vytvořena implementační struktura, v jejímž čele je řídící orgán (většinou ministerstvo). Často je doplněna tzv. zprostředkujícím subjektem, který zajišťuje většinu administrativních operací spojených s realizací projektů.

**P**

[**Per rollam**](http://www.a-priori.cz/slovnicek.php?id=358-per-rollam)

rozhodnutí postupně přijaté zainteresovanými stranami (odpovědnými, pověřenými) formou oběžníku (např. hlasování e-mailem)

**Problémová oblast (problémový okruh)**

klíčová témata, která byla v analýzách identifikována jako hlavní oblasti, které vyžadují strategický přístup při jejich řešení (systematické řešení problému)

**Prognóza**

určení možného vývoje určitého sledovaného jevu v budoucnosti, a to na základě poznatků získaných ze sledování tohoto jevu v minulosti a znalostí vnějších souvislostí

**Projekt**

dočasné úsilí jednotlivce či skupiny s cílem vytvořit unikátní výstup (produkt, službu nebo výsledek). Projekt má jasný cíl, začátek a konec. Strategie by neměla obsahovat jednotlivé projektové záměry, jelikož je pak více náchylná ke změnám, v horším případě ignorování a nechuti ji dále realizovat a naplňovat.

**S**

**Specifický cíl[[2]](#footnote-2)**

popis výstupů konkrétních opatření a aktivit, případně popis žádoucího cílového stavu. Každý specifický cíl se vztahuje k danému strategickému cíli. K naplnění specifických cílů dochází v návaznosti na realizaci konkrétních aktivit v průběhu realizace strategie. Na konci realizace strategie jsou naplněny všechny specifické cíle.

**Stakeholder (zainteresovaná strana)**

jakákoliv osoba, skupina osob nebo instituce, která má zájem na tvorbě nebo implementaci vytvářené strategie, protože by mohla být strategií potenciálně ovlivněna (dotčena, zasažena) nebo může strategii při její tvorbě nebo implementaci ovlivnit.

**Strategický cíl[[3]](#footnote-3)**

popis budoucího stavu v jednotlivých dílčích oblastech strategie, jejichž prostřednictvím bude naplněn globální cíl. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů příslušných specifických cílů. Každý strategický cíl se vztahuje k určité části strategie. K naplnění strategických cílů by mělo dojít na konci realizace/platnosti strategie, případně v krátkodobém až střednědobém horizontu.

**SWOT analýza**

část strategie navazující a vycházející z prvotní socio-ekonomické analýzy. Ve SWOT analýze jde o pojmenování silných a slabých stránek (vyplývajících z vnitřních faktorů a lze je ovlivňovat) a příležitostí a hrozeb (vyplývajících z vnějších faktorů a lze je ovlivňovat hůře nebo vůbec), nebo určité tematické oblasti. Ze SWOT analýzy by měly vyplynout nejproblémovější oblasti a v některých případech přímo i nutnost realizace některých opatření či projektů.

**Synergie**

spolupráce, společné působení. Označuje situace, kdy výsledný celek je větší než součet složek, „1 + 1 > 2“. Synergický efekt je přidaný účinek současného působení dvou nebo více činitelů ve srovnání se součtem účinků každého z nich odděleně. Účinek synergického efektu má často [exponenciální](http://cs.wikipedia.org/wiki/Exponenci%C3%A1ln%C3%AD_funkce) charakter, rostoucí s počtem přispívajících činitelů.

**U**

**Urbánní**

městský. Opakem je „rurální“, tzn. venkovský.

**V**

**Veřejná podpora**

jakákoliv  forma  podpory poskytnutá  veřejným sektorem způsobem,  který  narušuje nebo  může  narušit hospodářskou soutěž zvýhodněním  určité  oblasti podnikání nebo odvětví  výroby.

**Vize**

popis žádoucího budoucího stavu, kterého chceme prostřednictvím strategie dosáhnout, vztahuje se na strategii jako celek. K naplnění vize by mělo dojít ve střednědobém či dlouhodobém období (což nemusí být bezprostředně s ukončením realizace/platnosti strategie).

1. Ve strategiích zpracovávaných v rámci Projektu meziobecní spolupráce vzhledem k specifické situaci za účelem zjednodušení neuplatňujeme různé úrovně cílů (globální/strategické/specifické). Vizi rozpracováváme do podoby konkrétních cílů. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ve strategiích zpracovávaných v rámci Projektu meziobecní spolupráce vzhledem k specifické situaci za účelem zjednodušení neuplatňujeme různé úrovně cílů (globální/strategické/specifické). Vizi rozpracováváme do podoby konkrétních cílů. [↑](#footnote-ref-2)
3. taktéž [↑](#footnote-ref-3)