



STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

Poznámka: Zveřejněna je pouze upravená verze dokumentu z důvodu dodržení přiměřenosti rozsahu zveřejňovaných osobních údajů podle nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů a aplikačních zákonů ČR).

Nejsou dotčena práva podle § 16 odst. 2 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) oprávněných osob uvedených v § 16 a § 17 téhož zákona.

15. schůze rady města dne: 10.09.2019

Bod pořadu jednání: 26

Strategie rozvoje statutárního města Liberec 2021+

Stručný obsah: Aktualizovaná verze Strategie rozvoje statutárního města Liberec (dále jen SR SML) řeší časový horizont 2014–2020, a proto je zapotřebí připravit nový strategický dokument města. Součástí předkládaného materiálu je dokument „Manuál pro tvorbu strategie rozvoje“.

MML, Odbor strategického rozvoje a dotací

Důvod předložení:

Zpracoval: Baboráková Jana - pracovník odboru strategického rozvoje a dotací, tajemnice výboru pro rozvoj a životní prostředí

Projednáno s: Steinzová Barbara Mgr. - manažerka IPRÚ, vedoucí oddělení rozvojové koncepce
Němeček Jiří Ing., CSc., - náměstkem primátora
Maturová Michaela Ing. - vedoucí odboru strategického rozvoje a dotací

Předkládá: Maturová Michaela, Ing. - vedoucí odboru strategického rozvoje a dotací

K projednání v radě přizván(a): Vítková Barbara, Ing. - spolupracovník odboru strategického rozvoje a dotací

Předpokládaná doba projednání (min): 10

Po schválení předložit na jednání:

Návrh usnesení

Rada města po projednání

schvaluje

postup a harmonogram tvorby Strategie rozvoje Statutárního města Liberec 2021+

bere na vědomí

seznam členů interní pracovní skupiny – Projektového týmu strategie, který pro tuto konkrétní koncepční akci nese pracovní název „SRL team“

ukládá

průběžně informovat o průběhu zpracování strategického dokumentu, stavu plnění postupových kroků a plánu harmonogramu tvorby Strategie rozvoje Statutárního města Liberec 2021+

P: Maturová Michaela, Ing. - vedoucí odboru strategického rozvoje a dotací

T: 31.03.2020

Důvodová zpráva

Strategie rozvoje Statutárního města Liberec (dále jen SR SML) byla schválena zastupitelstvem města dne 13.12. 2007 usnesením č. 201/07 a její aktualizace byla zastupitelstvem města schválena na jednání zastupitelstva dne 04. 09. 2014, usnesení č. 216/2014. Aktualizovaná verze SR SML řeší časový horizont 2014–2020, a proto je zapotřebí připravit nový strategický dokument města. Přípravné práce na tvorbě SR SML 2021+ započaly v květnu 2019.

Harmonogram tvorby strategického dokumentu (jednotlivé fáze) je předpokládán následovně:

Celkově je harmonogram projektu	05/2019–06/2021
Přípravné práce	05/2019–11/2019
Analytická část	07/2019–04/2020
Návrhová část	04/2020–12/2020
SEA	02/2020–07/2020 09/2020–04/2021
Implementační část	08/2020–12/2020
Připomínkování a zpracování finální verze strategického dokumentu	01/2021–05/2021
Schválení zastupitelstvem SML a vydání dokumentu	Do konce 06/2021

Protože pro tvorbu strategického dokumentu bude uplatňován projektový přístup, je tvorba strategie považována za projekt a budeme aplikovat při řízení tohoto projektu platnou vnitřní směrnici č.10 RM Projektové řízení. Tajemníkem MML byla vytvořena jednotlivá jmenování členů interní pracovní skupiny – Projektového týmu strategie, který pro tuto konkrétní koncepční akci nese pracovní název „SRL team“. Jmenování členů SRL teamu bude předáno tajemníkem MML osobně na první koordinační schůzce dne 16. 9. 2019. Součástí přílohy důvodové zprávy je seznam členů SRL teamu.

SRL team představuje výkonný orgán, který se podílí na interní komunikaci v rámci MML, spolupracuje na rešerši podkladů pro analýzy a sběru dat pro SWOT analýzu, podílí se na tvorbě otázek pro sociologický průzkum, spolupracuje s odborníky zpracovávajícími analytickou část koncepčního dokumentu a také je zapojen do spolupráce s externími pracovními skupinami. Dále se podílí na přípravě vize, globálních cílů a specifických cílů pro jednání komise, připomínkuje SR SML 2021+ ve fázi finalizace. SRL team se bude pravidelně scházet jednou měsíčně 30 minut před poradou tajemníka s vedoucími odborů. Harmonogram projektových setkání SRL teamu je do konce roku 2019 naplánován vždy na čas 13:30 hod v zasedací místnosti č. 11 (historická radnice) a v termínech: 16. 09., 21. 10., 18. 11., a 16. 12. 2019. Plán projektových setkání SRL teamu pro rok 2020 bude připraven během prosince 2019.

Koordinační projektové schůzky užší skupiny SRL teamu společně s panem náměstkem Ing. Jiřím Němečkem, CSc., statutárním náměstkem primátora pro strategický rozvoj, dotace a majetkovou správu, členem Rady města a Zastupitelstva města Liberec jsou realizovány pravidelně 1x týdně ve čtvrtek od 11:00 hod. 1x měsíčně je organizováno pracovní jednání u pana primátora SML Ing. Jaroslava Zámečnicka, CSc. Na těchto pracovních schůzkách je pan primátor informován o stavu vývoje a postupu prací na připravované SR SML 2021+. Zpracování SR SML 2021+ je koordinováno s připravovaným integrovaným nástrojem pro Programové období 2021+ ITI Aglomerace Liberec – Jablonec nad Nisou, a rovněž s připravovaným strategickým dokumentem Statutárního města Jablonec nad Nisou. Důležitým partnerem při tvorbě SR SML 2021+ je Liberecký kraj, který aktuálně dopracovává svou Strategii rozvoje LK pro 2021+.

Statutární město Liberec má v současné době zpracovaný manuál (metodiku) pro tvorbu strategie rozvoje. Tento dokument byl v červenci 2019 odsouhlasen v rámci odboru strategického rozvoje a dotací, a dále byl projednán statutárním náměstkem primátora Ing. J. Němečkem, CSc. s primátorem

města Liberec Ing. Jaroslavem Zámečником, CSc. Manuál pro tvorbu strategie rozvoje tvoří přílohu důvodové zprávy a bude členům Rady Statutárního města Liberec na jednání rady dne 17. 09. 2019 koordinátorkou tvorby strategie Ing. Barbarou Vítkovou představen.

Zpracovaný manuál pro tvorbu strategie rozvoje bude předmětem zářijového jednání Výboru pro rozvoj a životní prostředí SML a také bude předložen na konci září Zastupitelstvu Statutárního města Liberec.

Odbor strategického rozvoje a dotací připravuje pro zastupitele města a vybrané zaměstnance MML (kteří budou do tvorby dokumentu aktivně zapojeni) seminář na téma strategické plánování a projektové řízení, a Místní agenda 21. Termín tohoto semináře byl ustanoven na 30. 09. 2019 a pozvánka na seminář bude rozeslána ze sekretariátu statutárního náměstka Ing. Jiřího Němečka, CSc.

Přílohy:

Příloha č.1 - Manuál_SRL_082019_an

Příloha č.2 - Projektový tým SML

Obsah:

část	strana
ÚVOD	2
ZÁKLADNÍ PRINCIPY TVORBY STRATEGIÍ	3
PROJEKTOVÝ PŘÍSTUP	5
STRUKTURA STRATEGIE	10
TVORBA STRATEGIE ROZVOJE SML V RÁMCI OBDOBÍ 2021+	12
I. FÁZE - PŘÍPRAVNÉ PRÁCE	12
II. FÁZE – ANALYTICKÁ ČÁST	15
III. FÁZE – NÁVRHOVÁ ČÁST	17
IV. FÁZE – SEA	19
V. FÁZE – IMPLEMENTAČNÍ ČÁST	19
VI. FÁZE – PŘIPOMÍNKOVÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ FINÁLNÍ VERZE STRATEGICKÉHO DOKUMENTU	20
VII. FÁZE –SCHVÁLENÍ ZASTUPITELSTVEM SML A VYDÁNÍ DOKUMENTU	21

Úvod

Strategie rozvoje Statutárního města Liberec (dále jen SR SML) byla schválena zastupitelstvem města dne 13.12. 2007 usnesením č. 201/07 a její aktualizace byla zastupitelstvem města schválena na jednání zastupitelstva dne 04. 09. 2014, usnesení č. 216/2014. Aktualizovaná verze SR SML řeší časový horizont 2014 – 2020, a proto je zapotřebí připravit nový strategický dokument města.

Zjednodušeně lze strategický cyklus popsat v těchto krocích: ZÁKLADNÍ PREMISY→SITUAČNÍ ANALÝZY→URČENÍ STRATEGIE→REALIZACE STRATEGIE→KONTROLA STRATEGIE. Aktuálně platná SR SML definuje ve své návrhové části vizi SML – Liberec je srdcem severu Čech uprostřed jedinečné horské přírody česko-německo-polského trojzemí. Vstřícné a otevřené město nabízí vzdělání na kvalitních vysokých a středních školách, které vychovávají všestranně připravené odborníky z různých oborů využívajících špičkové moderní technologie. Město nabízí bohatý kulturní a společenský život, stejně tak i sport a další volnočasové aktivity jak pro místní obyvatele, tak pro návštěvníky. Sounáležitost obyvatel s městem je dána kvalitními podmínkami pro život, kvalitním životním prostředím, dostatkem pracovních příležitostí a moderním stylem řízení města otevřeným spoluprací napříč všemi sektory. Strategie definuje také čtyři GLOBÁLNÍ CÍLE – jsou jimi: 1. Atraktivní město pro obyvatele i turisty s funkčním žijícím centrem nabízí rozmanité přírodní prostředí v bezprostředním okolí města i odpovídající podmínky pro sportování a další možnosti trávení volného času. 2. Vyvážený a udržitelný ekonomický rozvoj je založen na využití moderních technologií a spolupráci jednotlivých subjektů s vysokými školami a výzkumnými centry. Kvalitní a vzdělaná pracovní síla nachází nejen práci, ale i odpovídající kulturní a společenské vyžití. 3. Vysoká kvalita života obyvatel města v mnoha oblastech zvyšuje atraktivitu bydlení v Liberci jak pro stávající obyvatele města, tak pro nově příchozí. 4. Moderně spravované město spolupracující se sousedními obcemi a městy, Libereckým krajem, Euroregionem Nisa, stejně tak s obyvateli města, podnikatelskou veřejností, občanským sektorem a dalšími.

Prvním podkladovým analytickým vstupem pro tvorbu nové strategie rozvoje pro plánovací období 2021+ by mělo být vyhodnocení plnění stanovených cílů (specifických, strategických, globálních), ověření účinnosti nastavených opatření ve strategii, monitoring plnění definovaných indikátorů měřitelnosti strategického plánu. Součástí stávající platné SR SML 2014-2020 je i kap. 5. Implementace strategického plánu (od str. 119 dokumentu), jejíž součástí je mj. proces implementace Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014 – 2020 obsahující aktivity jako jsou: matice opatření a činností, zdroje financování, nastavení řídicí struktury implementace strategického plánu, stanovení pravidel a procesu řízení implementace strategického plánu, rizika a předpoklady úspěšné implementace strategického plánu, nastavení systému monitoringu a hodnocení, komunikační plán a plán spolupráce při implementaci strategického plánu, nástroje implementace strategického plánu. Pro přípravu nové strategie je v první fázi zapotřebí provést celkovou evaluaci dle procesního nastavení implementace stávající platné strategie rozvoje.

Základní principy tvorby strategií

Tvorba nového strategického dokumentu SML bude respektovat základní principy tvorby strategií dané Metodikou přípravy veřejných strategií (metodický materiál Ministerstva pro místní rozvoj z 12/2018).

Základní principy tvorby strategií jsou definovány takto:

1. Strategie jsou připravovány **transparentně a objektivně**, do jejich přípravy je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (respektive každý, kdo se o přípravu strategie zajímá).
2. Strategie musí být připraveny v podobě a kvalitě, která umožní učinit vládě (respektive orgánu schvalujícímu strategický dokument) **informované a odpovědné rozhodnutí**.
3. Strategie jsou zaměřené (zacílené) na **řešení konkrétního významného problému** (případně sady souvisejících problémů).
4. Jednotlivé strategie **nejsou připravovány izolovaně**, strategické práce jsou **koordinovány** jak **horizontálně** (např. napříč resorty), tak **vertikálně** (tedy s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, včetně ohledu na strategický rámec EU) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence.
5. Při tvorbě strategií jsou **dodržovány základní postupy** a mandatorní požadavky na jejich kvalitu stanovené v metodických dokumentech, je aplikován **projektový přístup** k jejich tvorbě.
6. Vznikající strategie mají jasně **definovaný způsob financování** jejich implementace, realizace přijatých strategií je pravidelně promítána do rozpočtu (státního rozpočtu a ostatních veřejných rozpočtů, respektive rozpočtu dané instituce). Strategie by měly být při řešení daných problémů co nejvíce efektivní, zároveň by jejich negativní (nezamýšlený) dopad měl být minimalizován.
7. Strategie jsou vytvářeny na základě identifikovaných a reálných potřeb těch, jejichž problémy jsou (ve výhledu) řešeny. Přístup k tvorbě strategií je zejména **založený na důkazech** a je **hodnocen předpokládaný a reálný přínos a dopad** strategií (minimálně ekonomický, sociální a environmentální přínos a dopad).
8. Strategie zahrnují **konkrétní a adresná opatření**, jasně **určují odpovědnost** za dosažení vytyčených cílů, **definují implementační strukturu** a procesy realizace dané strategie, stanovují metriky (a indikátory) pro měření úspěšnosti a postupu jejich implementace.
9. Každá **strategie musí mít svého nositele (vlastníka)**, který bude mít celkovou odpovědnost za strategii, tj. za její implementaci, za splnění cílů strategie a realizaci očekávaných přínosů.
10. Efektivita opatření realizovaných v rámci strategie je **průběžně vyhodnocována**, jsou navrhovány korektivní mechanismy.

11. V rámci tvorby strategie musí být **zodpovězeny** následující **základní otázky**:
- a. **proč** je daná strategie vytvářena,
 - b. **co** daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií),
 - c. **jak** bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen),
 - d. **jaký je cílový stav**, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo,
 - e. **kdy** se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
 - f. **kdo** bude problém řešit,
 - g. **jak dlouho** daná strategie platí,
 - h. **kolik** bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje.

Projektový přístup

Na tvorbu strategie se doporučuje **aplikovat projektový přístup** a **tvorba strategie je tak považována za projekt**. Cílem projektu tvorby strategie a měřítkem jeho úspěšnosti je vytvoření dané strategie v požadované kvalitě a rozsahu, v definovaném čase (termínu) a se stanoveným rozpočtem. Obdobně je v tomto pojetí projektem i následná implementace vytvořené strategie.

Protože TVORBA STRATEGIE JE POVAŽOVÁNA ZA PROJEKT budeme aplikovat při řízení tohoto projektu platnou vnitřní směrnici pro projektové řízení č.10 RM.

SR SML 2021+ je střednědobý strategický dokument, který na základě znalosti území, společenských podmínek a trendů vývoje na úrovni EU a ČR a LK definuje základní strategické cíle rozvoje území města Liberec, určuje opatření a aktivity pro dosažení definovaných cílů.

SR SML 2021+ je základním strategickým dokumentem, o který se samospráva SML opírá při rozhodování investičních i neinvestičních projektových záměrů jak z iniciace samotného SML, ale i jeho příspěvkových organizací. Zároveň je tento koncepční dokument města určujícím pro naplňování fondů a vyhlášení městských programů podpory dílčích aktivit.

Cílem projektu je vytvoření střednědobého strategického dokumentu „Strategie rozvoje Statutárního města Liberec 2021+“, který:

1. je vytvářen v souladu se strategickými cíli a prioritami Libereckého kraje, Strategií regionálního rozvoje ČR 2021+, dalšími rozvojovými koncepcemi sektorovými, národními a evropskými programy a doporučenou metodikou pro období 2021+,
2. je vytvářen v souvislostech a v návaznosti na integrovaný nástroj ITI aglomerace Liberec – Jablonec nad Nisou pro 2021+, tzn. důležitým partnerem pro tvorbu SR SML 2021+ je vyjma Libereckého kraje také samotné Statutární město Jablonec nad Nisou,
3. definuje vizi rozvoje a hlavní rozvojové osy Statutárního města Liberec v souladu a v kontextu dlouhodobých rozvojových územních priorit dle platné dokumentace související s územním plánem města,
4. zohledňuje kontext příhraniční oblasti – trojzemí SRN – Polsko - ČR a krajského města v rámci Euroregionu Nisa,
5. definuje reálné globální, strategické a specifické cíle rozvoje města Liberec a pro jejich dosažení určuje opatření až do úrovně předpokládaných aktivit, přičemž součástí je i databáze předpokládaných projektových záměrů SML a jím řízených organizací v horizontu časového plánu SR SML 2021+,
6. definuje rozvojově slabší lokality města Liberec,

7. je zpracováván v souladu s moderními přístupy pro strategické plánování, především budou uplatněny některé z principů metody MA21,
8. při jeho zpracování je zapojena interní pracovní skupina SML sestavená ze zástupců jednotlivých odborů města, pracovní skupina z řad samosprávy města, zapojena je i široká laická i odborná veřejnost v rámci účelově sestavených pracovních skupin zohledňujících jednotlivé prioritní problémové okruhy, které jsou předmětem zpracování SR SML 2021+ konzultován a projednáván ve spolupráci s laickou a odbornou veřejností a stakeholdery v území,
9. obsahuje implementační část včetně nástrojů pro naplňování a monitoring programu rozvoje,
10. umožní sestavení Akčního plánu SML pro rok 2021

Organizační struktura tvorby SR SML 2021+

Zadavatel SR SML 2021+ je samospráva SML, tj. Zastupitelstvo SML.

Gestorem přípravy tvorby strategie je [redacted] statutární náměstek primátora pro strategický rozvoj, dotace a majetkov

Koordinátorkou strategie je [redacted] externí spolupracovník odboru strategického rozvoje a dotací.

Manažerem strategie je [redacted] manažer oddělení rozvojové koncepce.

Přípravný tým strategie je složen ze zaměstnanců odboru strategického rozvoje a dotací.

Nejvyšším řídicím orgánem průběhu tvorby SR SML 2021+ doporučující jednotlivé dílčí kroky a výstupy SR SML 2021+ je **Výbor pro rozvoj a životní prostředí (dále jen VRŽP)**. Dohlíží na průběh tvorby strategie, na základě všech podkladů doporučuje vizi, prioritní oblasti, tematické zaměření a počet pracovních skupin atd.

Projektový tým strategie (PTS) – pod názvem **SRL team**: představuje výkonný orgán, který se podílí na interní komunikaci v rámci MML a připravuje podklady pro jednání VRŽP, spolupracuje na rešerši podkladů pro analýzy a sběru dat pro SWOT analýzu, podílí se na tvorbě otázek pro sociologický průzkum, na přípravě vize, globálních cílů a specifických cílů pro jednání komise. Projektový tým strategie připomínkuje SR SML 2021+ ve fázi finalizace. Skládá se z vedoucích odborů MML nebo jejich zástupců.

Tým expertů veřejnosti – zainteresované osoby: zaregistrované osoby, které projeví zájem se zapojovat do jednotlivých aktivit (účast na pracovních schůzkách, práce v rámci pracovních skupin,

účast na veřejných besedách, odborné vyjadřování se k jednotlivým řešeným tématům v rámci procesu tvorby SR SML 2021+).

Tým pro publicitu strategie: tým složený ze zástupců komunikátora s veřejností, zástupců oddělení rozvojové koncepce, koordinátora MA21 a politika MA21, zástupce odboru Kancelář primátora a zástupce Libereckého zpravodaje. Tým dohlíží na průběh informační kampaně, zajišťuje většinu PR aktivit včetně komunikace s novináři.

Pracovní skupiny: Zástupci z řad široké laické i odborné veřejnosti jsou zapojeny jak ve fázi analytické, návrhové, ale i implementační. Je doporučeno vytvoření 4 širších pracovních skupin řešících tyto 4 priority pro rozvoj území města Liberec: P1 VZDĚLÁVÁNÍ, PODNIKÁNÍ A ZAMĚSTNANOST, P2 SOCIÁLNÍ OBLAST, ZDRAVOTNICTVÍ A BEZPEČNOST, P3 UDRŽITELNÝ ROZVOJ MĚSTA, P4 KULTURA, SPORT, VOLNOČASOVÉ AKTIVITY A CESTOVNÍ RUCH

V rámci P1 budou řešeny tyto rozvojové problematiky:

P1.1 Vzdělávání

P1.2 Podnikání, věda, výzkum, inovace

V rámci P2 budou řešeny tyto rozvojové problematiky:

P2.1 Sociální oblast

P2.2 Zdraví

P2.3 Bezpečnost

V rámci P3 budou řešeny tyto rozvojové problematiky:

P3.1 Kvalita života

P3.2 Bydlení

P3.3 Urbanismus a veřejný prostor

P3.4 Dopravní infrastruktura

P3.5 Technická infrastruktura

P3.6 Životní prostředí

P3.7 Kvalitní veřejná správa

V rámci P4 budou řešeny tyto rozvojové problematiky:

P4.1. Kultura

P4.2 Sport

P4.3 Volnočasové aktivity

P4.4 Cestovní ruch

Externí dodavatelé: prostřednictvím externích dodavatelů budou zajištěny dodávky služeb pro tyto aktivity: spolupráce na facilitaci a moderování pracovních skupin a projednávání strategického dokumentu s veřejností, spolupráce na analytické části SR SML 2021+, spolupráce na návrhové části SR SML 2021+, spolupráce na implementační části SR SML 2021+, zpracování SEA

Celkový harmonogram a jednotlivé fáze tvorby strategického dokumentu města:

Celkově je harmonogram projektu	05/2019 – 06/2021
Přípravné práce	05/2019 – 11/2019
Analytická část	07/2019 – 04/2020
Návrhová část	04/2020 – 12/2020
SEA	02/2020 - 07/2020 09/2020 – 04/2021
Implementační část	08/2020 – 12/2020
Připomínkování a zpracování finální verze strategického dokumentu	01/2021 – 05/2021
Schválení zastupitelstvem SML a vydání dokumentu	Do konce 06/2021

Struktura strategie

Struktura strategie bude vycházet z doporučené struktury dle metodického pokynu MMR:

I. Úvod (přibližně 10 % rozsahu strategie)

1. Základní informace o strategii
2. Kontext vzniku a existence strategie
3. Účel strategie
4. Uživatelé strategie
5. Základní používané pojmy
6. Ostatní relevantní strategické dokumenty

II. Analytická část (přibližně 15 % rozsahu strategie)

- a. Definice a analýza řešeného problému
 1. Definice řešeného problému
 2. Prostředí a očekávaný budoucí vývoj
 3. Revize stávajících opatření
 4. Vývoj při tzv. nulové variantě
 5. Souhrn výsledků klíčových analýz

III. Strategická část (přibližně 45 % rozsahu strategie)

- a. Vize a základní strategické směřování
 1. Logika intervence, hierarchie cílů
 2. Vize, globální cíl a strategické oblasti
 3. Strategické cíle
- b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech
 1. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění
 2. Přehled a popis opatření
 3. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory

IV. Implementační část (přibližně 25 % rozsahu strategie)

1. Implementační struktura a systém řízení implementace
2. Plán realizace aktivit
3. Časový harmonogram
4. Rozpočet a zdroje financování
5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie
6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

V. Postup tvorby strategie (přibližně 5 % rozsahu strategie)

1. Autoři strategie a zúčastněné strany
2. Popis postupu tvorby strategie

VI. Přílohy

Při „překlopení“ analytické části do návrhové bude pro vyhodnocení SWOT analýzy uplatněn tento přístup:

	S - SILNÉ STRÁNKY	W – SLABÉ STRÁNKY
O - PŘÍLEŽITOSTI	SO STRATEGIE	WO STRATEGIE
T - HROZBY	ST STRATEGIE	WT STRATEGIE

Co je podstatou těchto strategií?

SO STRATEGIE	využít silné stránky na získání výhody
WO STRATEGIE	překonat slabiny využitím příležitostí
ST STRATEGIE	využít silné stránky na ochranu proti hrozbám
WT STRATEGIE	minimalizovat náklady a čelit hrozbám

SR SML 2021+ bych potom doporučila postavit především na strategii WO a SO. Jednotlivé vazby uplatněných strategií budou součástí přílohové části strategie ve schematickém přehledu.

Tvorba Strategie rozvoje SML v rámci období 2021+

Jednotlivé fáze tvorby:

- I. FÁZE - PŘÍPRAVNÉ PRÁCE
- II. FÁZE – ANALYTICKÁ ČÁST
- III. FÁZE – NÁVRHOVÁ ČÁST
- IV. FÁZE – SEA
- V. FÁZE – IMPLEMENTAČNÍ ČÁST
- VI. FÁZE - PŘIPOMÍNKOVÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ FINÁLNÍ VERZE STRATEGICKÉHO DOKUMENTU
- VII. FÁZE – SCHVÁLENÍ ZASTUPITELSTVEM SML A VYDÁNÍ DOKUMENTU

I. FÁZE - PŘÍPRAVNÉ PRÁCE:

Vytvoření databáze podpůrných analytických podkladů pro realizaci strategického i taktického plánování města

Vstupy: výchozími dokumenty jsou především evaluační dokumenty související s právě dobíhajícími programovými obdobími 2014+, aktuální informace MF, MMR, resortních ministerstev, LK v otázkách financování pro plánovací období 2021+, informace z Asociace krajů ČR, Svazu měst a obcí, ekonomické podklady SML, rozvojové podklady odborů MML a dalších organizací řízených SML, údaje získané na základě dotazníkových šetření v rámci území města cílených na NNO, podnikatelské a další subjekty

Aktivity:

- Vytvoření systému monitorování – sledování plnění strategických cílů SR SML
 - ✓ analýza identifikující průběžný monitoring SR SML 2014-2020,
- Revize nadřazených strategických dokumentů (LK, ČR, EU)
 - ✓ zpracování rešerše mapující aktuálně platné rozvojové dokumenty a připravované dokumenty pro Programové období 2021+,
- Identifikace finančních zdrojů (SML, LK, ČR, EU)
 - ✓ identifikace možností financování SML (výhledové financování města po 2021+) – těsná spolupráce s odborem ekonomickým a výborem pro ekonomiku; nutnost řešit v radě a zastupitelstvu města
 - ✓ identifikace zdrojů financování LK,
 - ✓ identifikace možností financování v rámci ITI Liberec – Jablonec nad Nisou 2021+,
 - ✓ identifikace národních zdrojů financování (státní podpory a programy, dotace, investiční pobídky, zvýhodněné úvěry) – těsná spolupráce s MMR, MF a dalšími resortními ministerstvy,

- ✓ identifikace evropských zdrojů financování (programy pro 2021+ s možnou vazbou na rozvojové projekty města a jeho organizací,
 - Komplexní ekonomická analýza SML
 - ✓ hodnocení minulé a současné finanční a hospodářské situace,
 - ✓ vyhodnocení předpokládaného budoucího ekonomického vývoje, strategické varianty investování města versus ekonomicky nejvýhodnější varianta,
 - ✓ identifikace ukazatele vývojových trendů s hodnotícím komentářem,
 - ✓ trendová analýza s hodnotícím komentářem,
 - ✓ analýza investic - časově nákladový rozpad do ekonomiky města, tj. investice spjaté s naplňováním cílů SR SML 2021+ s hodnotícím komentářem,
 - Sestavení komplexní databáze projektů a její průběžné udržování a doplňování
 - ✓ sestavení databáze projektů, která bude obsahovat všechny projekty realizované v rámci naplňování cílů SR SML 2014-2020 a projekty plánované pro 2021+, přičemž bude dodržen minimální rozsah projektových informací dle navržené struktury projektového listu definovaného v interní směrnici pro projektové řízení města č. 10RM,
 - ✓ systém zobrazování a vyhledávání dat z databáze se předpokládá v tomto rozvrhu:
 - dle strategických cílů SR SML 2014-2020 (v členění na: a) projekty podpořené, realizující se, neb již ukončené/ b) potenciální projekty v přípravné fázi),
 - dle rozvojových opatření SR SML 2014-2020 (v členění na: a) projekty podpořené, realizující se, neb již ukončené/ b) potenciální projekty v přípravné fázi),
 - dle indikátorů měřitelnosti SR SML 2014-2020 (v členění na: a) projekty podpořené, realizující se, neb již ukončené/ b) potenciální projekty v přípravné fázi),
- Databáze bude zahrnovat systém monitoringu ve smyslu implementace SR SML 2014-2020, tj. procento plnění nastavených priorit SML (strategických cílů, rozvojových opatření SR SML 2014-2020) a jejich ocenění v čase (rozklad na finanční prostředky SML, EU, ČR dotační tituly, LK dotační tituly a další zdroje).

Výstupy:

- A. Analytický podklad popisující průběžný monitoring SR SML 2014 - 2020,
- B. Rešerše mapující aktuálně platné rozvojové dokumenty a připravované dokumenty pro programové období 2021+,
- C. Analytický podklad podávající aktuální přehled současného stavu financování a stavu možného financování do konce programovacího období 2021+,
- D. Komplexní analytický podklad hodnotící ekonomickou situaci SML i v trendovém a variantním rozvrhu,
- E. Existence databáze projektů SML

Garant: Odbor strategického rozvoje a dotací MML

Časový horizont:

- Ad A: září – říjen 2019,
- Ad B: srpen – září 2019,
- Ad C: červenec – listopad 2019,
- Ad D: červenec – listopad 2019,
- Ad E: červenec – listopad 2019

Ustavení organizační struktury a postupů

Vstupy: výchozí rozvojové a plánovací dokumenty SML, podpůrné analytické podklady a výstupy spojené s tvorbou Územního plánu SML, databáze podpůrných analytických podkladů pro realizaci strategického i taktického plánování města, grantový systém města, systém projektového řízení města

Aktivity:

- Seznámení se s potřebnými vstupními podklady,
- Projednání tvorby dokumentu v rámci Odboru strategického rozvoje a dotací,
- Seminář pro management MML (tajemník, vedoucí zaměstnanci úřadu) na téma "Strategické plánování města",
- Seminář pro politické vedení města (primátor, náměstci, rada města) na téma "Strategické plánování města",
- Revize stavu činnosti pracovních skupin podílejících se na zpracování SR SML 2007-2020, návrh tvorby pracovních skupin pro koordinaci a partnerské uchopení tvorby strategického plánování města,
- Jmenování osob (tajemníkem a primátorem města) do pracovní skupiny pro koordinaci strategického plánování města, tj. řídicí účelové pracovní skupiny sestavené napříč odbory MML (koordinační pracovní skupina pro strategické plánování MML sestavená ze zástupců za jednotlivé odbory města – dále použitá zkratka „SRL team“) a dále podpůrných pracovních skupin (ze zástupců zastupitelů, výborů a komisí při zastupitelstvu a další odborné i neoborné veřejnosti),
- Projednání tvorby dokumentu se SRL teamem,
- Projednání tvorby dokumentu s tajemníkem MML,
- Projednání tvorby dokumentu se statutárním náměstkem primátora pro strategický rozvoj, dotace a majetkovou správu, a s primátorem SML,
- Projednání tvorby dokumentu se zástupci Libereckého kraje a statutárního města Jablonec nad Nisou,
- Projednání tvorby dokumentu ve Výboru pro rozvoj a životní prostředí,
- Projednání tvorby strategického dokumentu SML v radě města,
- Podání písemné informace o tvorbě SR SML zastupitelům města,

- Propagace tvorby dokumentu (tisk regionální i městský zpravodaj či krajská Sedmička, TV regionální vstup, web města),
- Příprava a uspořádání veřejného semináře (Veřejné fórum) o záměru sestavení SR SML 2021+ a logického rámce celého koncepčního projektu,

Výstupy:

- A. Seminář pro management MML na téma "Strategické plánování města",
- B. Seminář pro politické vedení města (primátor, náměstci, rada města) na téma "Strategické plánování města",
- C. Vznik a činnost pracovní skupiny pro koordinaci strategického plánování města (SRL teamu) a podpůrných pracovních skupin, statut pracovních skupin a náplň jejich činnosti bude jednoznačně vymezen vnitřní směrnicí MML,
- D. Jmenování garantů pracovních skupin,
- E. Materiály spojené s propagací strategického dokumentu SML,
- F. Veřejný seminář spojený s tvorbou SR SML – výstupy z projednávání, vypořádání podnětů, prezenční listina,

Garant: Odbor strategického rozvoje a dotací MML, pracovní skupiny města

Časový horizont:

- Ad A: září 2019,
- Ad B: září 2019,
- Ad C: vznik skupin červen – říjen 2019,
- Ad D: září - říjen 2019,
- Ad E: červenec - listopad 2019,
- Ad F: říjen 2019,

II. FÁZE – ANALYTICKÁ ČÁST:

Vstupy: výchozí rozvojové a plánovací dokumenty SML, databáze podpůrných analytických podkladů pro realizaci strategického i taktického plánování města, podpůrné analytické dokumenty spojené s tvorbou Územního plánu SML, databáze projektů, rozpočet SML, grantový systém SML, systém projektového řízení SML

Aktivity:

- Dobrá praxe v rámci aktuálně (06/2019) TOP Zdravého města ČR Litoměřice – pracovní návštěva zástupců SML ve Zdravém městě Litoměřice, jednání a příklady dobré praxe v oblasti strategického plánování a aplikace metody MA21,
- Seznámení se s potřebnými vstupními podklady (s veškerou dokumentací, výstupy vzniklými v rámci I. Fáze - přípravné práce tvorby SR SML),
- Provedení sociálně ekonomické analýzy jako podklad pro SR SML 2021+

- ✓ zpracování sociálně ekonomické analýzy města Liberec na základě statistických podkladů z posledního Sčítání lidu, domů, bytů z r. 2011, a dalších aktuálnějších statistických podkladů,
 - ✓ práce v rámci čtyř „veřejných tematických pracovních skupin“ – uspořádání workshopů pro dané řešené problematické okruhy (klíčové, prioritní oblasti předmětné v SR SML 2021+) s cílem získání analytických podkladů vycházejících „z potřeb území,
 - ✓ zpracování celkové analýzy klíčových rozvojových oblastí (kompilace „tvrdých statistických dat společně s vymezenými potřebami definovanými stakeholdery – širokou laickou i odbornou veřejností),
 - ✓ zpracování závěrů v podobě dílčích SWOT analýz dle klíčových rozvojových oblastí a globální SWOT analýze,
 - ✓ přiřazení stupně významnosti slabých míst a ohrožení v rámci globální SWOT analýzy,
- Průběžný sběr, doplňování a vyhodnocování databáze projektů SML,
 - Zadání zpracování SEA dokumentace, výběr vhodného kandidáta a zapojení SEA posuzovatele do procesu tvorby rozvojové koncepce města (v průběhu jeho tvorby),
 - Monitoring plnění SR SML 2014-2020 za r. 2019,
 - Projednání tvorby dokumentu v rámci Odboru strategického rozvoje a dotací,
 - Projednání se SRL teamem,
 - Projednání s náměstkem resortu a tajemníkem MML,
 - Projednání ve VRŽP,
 - Projednání v radě města,
 - Veřejné projednání analytické části strategického dokumentu,
 - Připomínkový proces k pracovní verzi analytické části dokumentu (interní i externí zainteresované strany),
 - Kompletace jednotlivých kapitol a subkapitol analytické části dokumentu,
 - Vypořádání všech připomínek a podnětů k analytické části strategického dokumentu,
 - Zpracování finální podoby analytické části dokumentu a jeho projednání v orgánech města,
 - Zpracování závěrů analytické části dokumentu

Výstupy:

A. Analytický podklad popisující průběžný monitoring SR SML za r. 2019,

B. Zpracovaná a veřejně projednaná analytická část dokumentu (s vypořádáním vzešlých připomínek a podnětů)

Garant: Odbor strategického rozvoje a dotací MML, SRL team

Časový horizont:

Ad A: leden 2020 – únor 2020

Ad B: červenec 2019 – duben 2020

III. FÁZE – NÁVRHOVÁ ČÁST:

Definice vize, globálního cíle, strategických a specifických cílů - alokace zdrojů na klíčové oblasti, opatření a časové úseky

Vstupy: odsouhlasená analytická část strategického dokumentu, podkladové materiály z I. Fáze – přípravné práce (znalost možností financování z prostředků EU, národních zdrojů, zdrojů LK a zdrojů města Liberec, znalost finančních potřeb pro opatření rozvojové koncepce města)

Aktivita:

- V reakci na analytické závěry a globální SWOT analýzu definice vize SML, globálního cíle a strategických a specifických cílů dle klíčových oblastí rozvoje,
- Priorizace klíčových oblastí a návrh klíčových opatření (váhový rozklad),
- Specifikace opatření s váhami možného finančního zacílení,
- Specifikace opatření s možným objemem financování na celé programové období,
- Specifikace opatření s možným objemem financování v jednotlivých letech (předběžný rozvrh dílčích akčních plánů pro předemtné období SR SML 2021+),
- Organizace průběžných workshopů (dle fáze připravenosti návrhové části dokumentu) v rámci interní i externích pracovních skupin účelově sestavených pro tvorbu SR SML 2021+,
- Vyhodnocení závěrů z průběžných jednání účelových pracovních skupin (externích i interních)

Výstupy: Návrhová část dokumentu – vymezené rozvojové priority SML s navrhovanými finančními objemy v jednotlivých letech 2021+ (na základě zpracovaných podnětů z organizovaných jednání v rámci pracovních skupin SR SML 2021+) – pracovní verze k projednání

Garant: Odbor strategického rozvoje a dotací MML, pracovní skupiny

Časový horizont: duben 2020 – srpen 2020

Průběžné projednání, úprava cílů a selekce, případně korekce rozsahu opatření dle finančních možností – sestavení úplného dokumentu rozvojové koncepce města 2021+

Vstupy: návrhová část dokumentu – vymezené rozvojové priority města s navrhovanými finančními objemy v jednotlivých letech 2021+ (její pracovní verze), stávající databáze projektů

Aktivity:

- Zpracování souhrnů a příp. mapových příloh,
- Propagace zpracování dokumentu,
- Průběžné projednání a sběr projektových záměrů (výzva ve vztahu k jednotlivým resortům SML, organizací řízených SML a dalších subjektů provozujících svou činnost v rámci území města Liberec),
- Workshopy v rámci pracovních skupin (interní i externí),
- Průběžné vypořádání z projednání,
- Vypořádání případných připomínek SEA posuzovatele,
- Úprava cílů a selekce, případně korekce rozsahu opatření dle finančních možností,
- Rekapitulace vymezení rozvojových priorit města,
- Určení základních směrů rozvoje,
- Doporučení pro radu a zastupitelstvo města,
- Vyhodnocení předložených projektů,
- Zabezpečení realizace a časový harmonogram rozvojové koncepce města (příprava vstupů pro AP SML 2021 a 2022),
- Vytvoření indikativního seznamu projektů (projektové fiše) – jejich prioritizace na základě nastavených vstupních předem veřejně známých podmínek pro hodnocení

Výstupy: Verze SR SML 2021+ (návrhová - pracovní verze k závěrečnému projednání)

Garant: Odbor strategického rozvoje a dotací MML, pracovní skupiny města

Časový horizont: srpen 2020 – prosinec 2020

IV. FÁZE – SEA:

Vstupy: koncept strategického dokumentu SR SML 2021+ (jeho pracovní verze i včetně implementační části SR SML2021+)

Aktivitty:

- Zadání zpracování SEA dokumentace, výběr vhodného kandidáta a zapojení SEA posuzovatele do procesu tvorby rozvojové koncepce města (v průběhu jeho tvorby),
- Zpracování SEA,
- Zpracování oznámení koncepce,
- Zpracování posuzování vlivu koncepce na životní prostředí a veřejné zdraví,
- Veřejné projednání dle zákona č. 100/2001 Sb.,
- Zpracování připomínek SEA a kompletace SR SML 2021+ v souladu s výstupy ze SEA hodnocení

Výstupy:

Uzavřená smlouva s dodavatelem zpracování SEA včetně zpracování oznámení, Oznámení koncepce podané na MŽP, SEA dokumentace (pracovní verze i verze po vypořádání připomínek), Vydané stanovisko MŽP ke koncepci

Garant: Odbor strategického rozvoje a dotací MML

Časový horizont: únor 2020 – duben 2021

V. FÁZE – IMPLEMENTAČNÍ ČÁST:

Vstupy: koncept strategického dokumentu SR SML 2021+ (jeho pracovní verze)

Aktivitty:

- Definice procesů implementace SR SML 2021+,
- Vymezení provozního zabezpečení SR SML 2021+,
- Identifikace zdrojových (finančních, personálních, technických) možností pro 2021+ (i s vazbou na připravovanou ITI aglomerace Jablonec nad Nisou a Liberec),
- Identifikace rizik a návrh opatření pro jejich eliminaci v rámci realizační fáze SR SML2021+,
- Časový rámeček realizace SR SML 2021+ (plán dílčích priorit v rámci akčních plánů pro jednotlivé roky),

- Vymezení reálně dosažitelných monitorovacích ukazatelů pro SR SML 2021+ (s plánem plnění pro jednotlivá léta SR SML 2021+),
- Vymezení způsobu informovanosti a publicity SR SML 2021+ v realizační fázi a ukotvení některých principů MA21 do realizační fáze SR SML 2021+,
- Uspořádání workshopu pro všechny zapojené osoby pracovních skupin (interních i externích) – jeden společný workshop

Výstupy:

Implementační část SR SML 2021+ ve verzi projednané se členy zapojených pracovních skupin do procesu tvorby SR SML 2021+

Garant: Odbor strategického rozvoje a dotací MML

Časový horizont: srpen 2020 – prosinec 2020

VI. FÁZE – PŘIPOMÍNKOVÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ FINÁLNÍ VERZE STRATEGICKÉHO DOKUMENTU:

Konečné veřejné projednání SR SML 2021+

Vstupy: koncept strategického dokumentu SR SML 2021+ (jeho pracovní verze včetně implementační části dokumentu)

Aktivity:

- Projednání pracovní verze dokumentu v rámci SRL teamu,
- Projednání v účelově sestavených pracovních skupinách,
- Projednání v radě města,
- Veřejné projednání verze dokumentu SR SML 2021+ k závěrečnému připomínkování,
- Připomínkové řízení,
- Vypořádání připomínek (resortním způsobem) a prokonzultování se SEA posuzovatelem a vypracování finální verze strategického dokumentu SML,

Výstup: Finální verze SR SML 2021+ po zapracování veškerých podnětů

Časový horizont: leden 2021 – květen 2021

VII. FÁZE – SCHVÁLENÍ ZASTUPITELSTVEM SML A VYDÁNÍ DOKUMENTU:

Projednáání, schválení v orgánech SML a vydání SR SML 2021+

Vstupy: finální verze SR SML 2021+ po zpracování veškerých podnětů

Aktivitty:

- Projednáání v radě města,
- Projednáání ve výborech a komisích zastupitelstva,
- Předložení dokumentu ke schválení radě a následně zastupitelstvu města,
- Schválení a přijetí dokumentu,
- Výtisk zkrácené verze SR SML 2021+ a zpracování CD nosiče s kompletním zněním SR SML 2021+,
- Propagace schváleného dokumentu (zveřejnění kompletního i zkráceného znění SR SML 2021+ na webových stránkách města Liberec, vytvoření propagačního letáku)

Výstup: Zastupitelstvem SML přijatý a schválený koncepční dokument města SR SML 2021+

Časový horizont: červen 2021

Distribuce dokumentu bude probíhat po schválení zastupitelstvem v nákladu dle aktuální potřeby

Použité zkratky

AP SML – Akční plán Statutárního města Liberec

LK – Liberecký kraj

MF – Ministerstvo financí

MML – Magistrát města Liberec

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

NNO – Nestátní neziskové organizace

SEA - Strategic Environmental Assessment nebo-li tzv. strategická EIA, hodnotí oproti EIA, vlivy tzv. koncepcí na životní prostředí a veřejné zdraví (proces EIA/SEA je v ČR právně upraven zákonem [č. 100/2001 Sb.](#), o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů -zákon o posuzování vlivů na životní prostředí)

SML – Statutární město Liberec

SPL – Strategické plánování města Liberec

SR SML – Strategie rozvoje Statutárního města Liberec

SWOT - Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

V Liberci, červen 2019

Manuál pro ustavení systému strategického plánování SML



TVORBA STRATEGIE

Odbor	Zástupce za odbor
01_Odbor kontroly a interního auditu	Ing. Vozobulová Marie
02_Kancelář primátora	Ing. Mejsnar Jiří
03_Odbor právní a veřejných zakázek	Mgr. Audy Jan
04_Odbor správy veřejného majetku	Bc. Novotný David
05_Odbor ekonomiky	Ing. Procházková Martina
06_Odbor majetkové správy	Ing. Schejbal Jaroslav
07_Odbor strategického rozvoje a dotací	Ing. Maturová Michaela
08_Odbor územního plánování	Franců Lubor
09_Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu	Mgr.Bc. Žáčková Markéta
10_Odbor školství a sociálních věcí	Mgr. Řebíčková Lenka
11_Kancelář tajemníka	Mgr. Šťastná Lucie
12_Stavební úřad	Ing. Urban Jaroslav
13_Odbor životního prostředí	Ing. Rašín Jaroslav
14_Odbor správní a živnostenský	Mgr. Štichová Jitka
15_Odbor sociální péče	Bc. Pavlů Vlasta
16_Odbor dopravy	Ing. Rychetský Pavel
17_Odbor informatiky a řízení procesů	Ing. Vavřina Zbyněk
18_Odbor ekologie a veřejného prostoru	Ing. Sládková Lucie
19_Kancelář architekta města	Koňasová Zuzana

E

Funkce
vedoucí odboru kontroly a interního auditu
vedoucí odboru kancelář primátora
vedoucí odboru právního a veřejných zakázek
vedoucí odboru správy veřejného majetku
finanční a procesní analytik
vedoucí odboru majetkové správy
vedoucí odboru strategického rozvoje a dotací
specialista analytik a demograf
vedoucí odboru cestovního ruchu, kultury a sportu
vedoucí oddělení školství
vedoucí oddělení komunikace a informací
vedoucí oddělení státního stavebního dozoru
vedoucí odboru životního prostředí
vedoucí odboru správního a živnostenského
vedoucí odboru sociální péče
vedoucí odboru dopravy
Vedoucí odboru informatiky a řízení procesů
vedoucí odboru ekologie a veřejného prostoru
architekt

E-mail	Tel.kontakt
vozobulova.marie@magistrat.liberec.cz	485 243 201
mejsnar.jiri@magistrat.liberec.cz	485 243 145
audy.jan@magistrat.liberec.cz	485 243 213
novotny.david@magistrat.liberec.cz	485 243 874
prochazkova.martina@magistrat.liberec.cz	485 243 232
schejbal.jaroslav@magistrat.liberec.cz	485 243 427
maturova.michaela@magistrat.liberec.cz	485 243 577
francu.lubor@magistrat.liberec.cz	485 243 523
zackova.marketa@magistrat.liberec.cz	485 243 136
rebickova.lenka@magistrat.liberec.cz	485 243 374
stastna.lucie@magistrat.liberec.cz	485 243 777
urban.jaroslav@magistrat.liberec.cz	485 243 514
rasin.jaroslav@magistrat.liberec.cz	485 244 872
stichova.jitka@magistrat.liberec.cz	485 243 711
pavlu.vlasta@magistrat.liberec.cz	485 244 941
rychetsky.pavel@magistrat.liberec.cz	485 243 831
vavrina.zbynek@magistrat.liberec.cz	485 243 118
sladkova.lucie@magistrat.liberec.cz	485 243 438
konasova.zuzana@magistrat.liberec.cz	485 243 541