



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Nástroje pro strategickou práci a příležitosti zelené transformace

Ministerstvo pro místní rozvoj

Online (Lifesize) + MMR AVI

5. dubna 2022



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR

Realizováno v rámci projektu: **Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi**, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

13:00 – 13:20 Aktuální informace o projektu Podpora strategického řízení a plánování

13:20 – 14:45 Blok I. Nástroje pro strategickou práci

- Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- Smart City Management
- Využívání příležitostí ve strategické práci

14:45 – 15:00 Přestávka / Diskuse

15:00 – 16:00 Blok II. Příležitosti zelené transformace pro strategický rozvoj

- Využití principů adaptace na dopady klimatické změny pro revitalizaci pohornické krajiny v Moravskoslezském kraji – LIFE COALA
- Přístupy obce Trojanovice k příležitostem zelené transformace

16:00 < Diskuse a závěr

Aktuální informace z realizace projektu

**Podpora strategického řízení a
plánování ve veřejné správě ČR**



Součást širších aktivit MMR

MMR je gestorem strategického řízení a plánování ve VS

Metodická podpora

Zavádění metodických nástrojů

Rozvoj technických nástrojů

Zkvalitňování strategického prostředí

Vzdělávání

Sítování expertů

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030



STRATeduka
Naučíme vás plnit vaše vize



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Součást implementace KOVES

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030



Specifický cíl 3.4. Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení



Implementace MMR

mj. Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR



Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve VS

1. Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

- Metodická podpora pro strategické řízení a plánování
- Propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- Využití nástroje ITI ve vybraných městech

2. Zavádění inovací pro strategické řízení a plánování

- Rozvoj přístupů a uplatnění modelů/pilotů založených na vybraných inovativních nástrojích
- Vytvoření vzdělávacího modulu o vybraných inovacích

3. Rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování

- konference, semináře, workshopy



Kde najdete potřebné informace?



PORTÁL
STRATEGICKÉ PRÁCE
V ČESKÉ REPUBLICE



Nástroje a metodická podpora

Koordinace a spolupráce

Strategické projekty

Kontakty

www.verejne-strategie.cz



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924, je financován Operačním programem Zaměstnanost.

[Portál strategické práce v České republice](#) > [Nástroje a metodická podpora](#) > Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Workshopy a semináře

Propojení strategických dokumentů s finančními zdroji první výstupy



Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji

Zpracovatel:

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.

Moravská 758/95, 700 30 Ostrava

Web: www.rozvoj-obce.cz

Realizační tým:

Doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.

Ing. Petr Proske

PhDr. Andrea Hrušková

Ing. Ivana Foldynová, Ph.D.

Mgr. Martina Melárová

Kontakt:

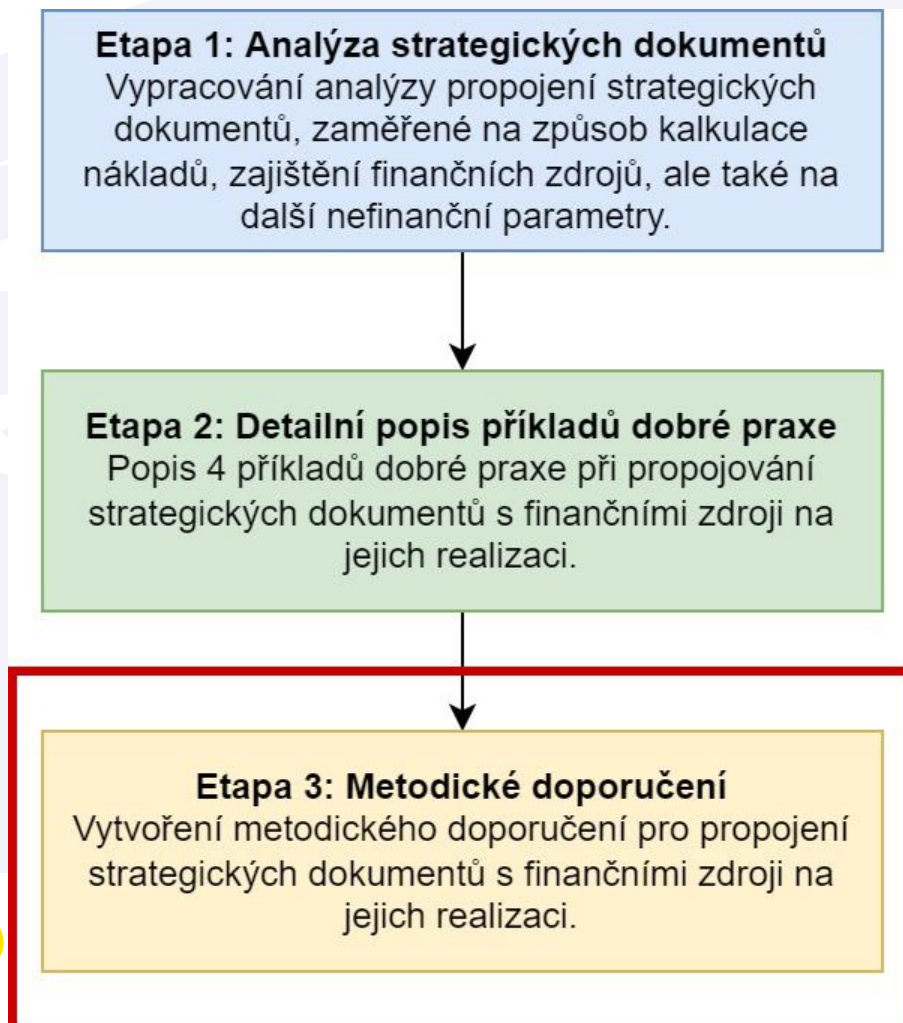
Ing. Petr Proske

petr.proske@rozvoj-obce.cz

737 929 844

Průběh realizace analýzy

Analytická zakázka je realizována prostřednictvím dílčích navazujících kroků, viz následující schéma:



Parametry a metodika provedené analýzy:

- **25 + 5** analyzovaných strategických dokumentů na **3** územních úrovních.
- *Hodnocení na základě 12 analytických otázek vymezených ve spolupráci s MMR.*
- *Detailní textová a tabulková interpretace analytických zjištění.*
- **4** standardizované hodnotící výroky pro jednotlivé analytické otázky.
- *Bodové hodnocení standardizovaných výroků pro jednoduché kvantitativní srovnání analyzovaných dokumentů.*
- *Závěrečné shrnutí analýzy jednotlivých dokumentů prostřednictvím silných stránek, slabých stránek a potenciálních hrozeb a rizik.*
- *Detailní popis 4 vybraných dokumentů jakožto příkladů dobré praxe.*



Finanční propojení v hodnocených strategických dokumentech

96 % dokumentů obsahuje finanční propojení v největším detailu své hierarchie.

88 % dokumentů obsahuje rozpočet aktivit/opatření v podobě stanovení/odhadu konkrétních nákladů.

48 % dokumentů definuje konkrétních zdroje financování navržených opatření/aktivit.

44 % dokumentů má finanční aspekty identifikovány u všech opatření/aktivit.

44 % dokumentů kvantifikuje cíle, kterých chce vynaložením finančních prostředků dosáhnout.

Silné stránky příkladů dobré praxe strategických dokumentů

K pozitivnímu hodnocení finančního propojení přispívají zejména následující náležitosti:

- *Kvalitně zpracované akční plány vymezující finanční aspekty na úrovni aktivit či projektů.*
- *Detailně nastavený proces výběru a schvalování aktivit do akčního plánu s vazbou na dostupnost finančních zdrojů.*
- *Detailně nastavený proces pravidelné aktualizace akčního plánu.*
- *Sestavení relevantních skupin (pracovní, tematické, apod.) zodpovědných za přípravu a realizaci implementace.*
- *Transparentní nastavení kompetencí v procesu implementace strategického dokumentu.*
- *Nastavení monitorovacích a evaluačních procesů v rámci implementace.*
- *Využívání strategických dokumentů při rozhodovacích procesech města/kraje.*

Využití analýz pro metodické doporučení:

- **Silné stránky** identifikované v rámci příkladů dobré praxe budou využity k tvorbě metodického doporučení za účelem zajištění kvality budoucích dokumentů.
- Pro účely metodického doporučení **budou využity všechny zkušenosti** a informace získané analýzou všech 25 dokumentů.
- Metodické doporučení bude reflektovat také potřebné řešení **slabých stránek**, identifikovaných v této analýze.

Identifikované slabé stránky

Oblast propojení dokumentů s financemi:

- Absence identifikace nákladů u části opatření/aktivit/projektů.
- Nejasný popis zdrojů financování aktivit.
- Chybějící parametry vícezdrojového financování.
- Absence časového rozměru finančního propojení.
- Nedostačující přístup k implementaci strategických dokumentů.
- Nejednotnost postupů při stanovování finančních nákladů na plánované aktivity.

Oblast nefinančních aspektů:

- Nedostatečné obsahové informace k opatřením/aktivitám.
- Nedostatečné zpracování implementačních částí strategických dokumentů.
- Absence identifikace rizik a především návrhů opatření k jejich předcházení.
- Absence kvantifikace cílů strategických dokumentů.

Děkujeme za pozornost

PROCES

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.
Ing. Petr Proske

Tel.: +420 737 929 844

E-mail: petr.proske@rozvoj-obce.cz

Web.: www.rozvoj-obce.cz



Blok I.

Nástroje pro strategickou práci



NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI SAMOSPRÁV

**KOMUNIKACE, PARTICIPACE A
MARKETING
STRATEGIÍ A PROJEKTŮ**

Mgr. Štěpán Strnadel; doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.;
RNDr. Radim Misaček; Mgr. Milan Křápek, Ph.D.;

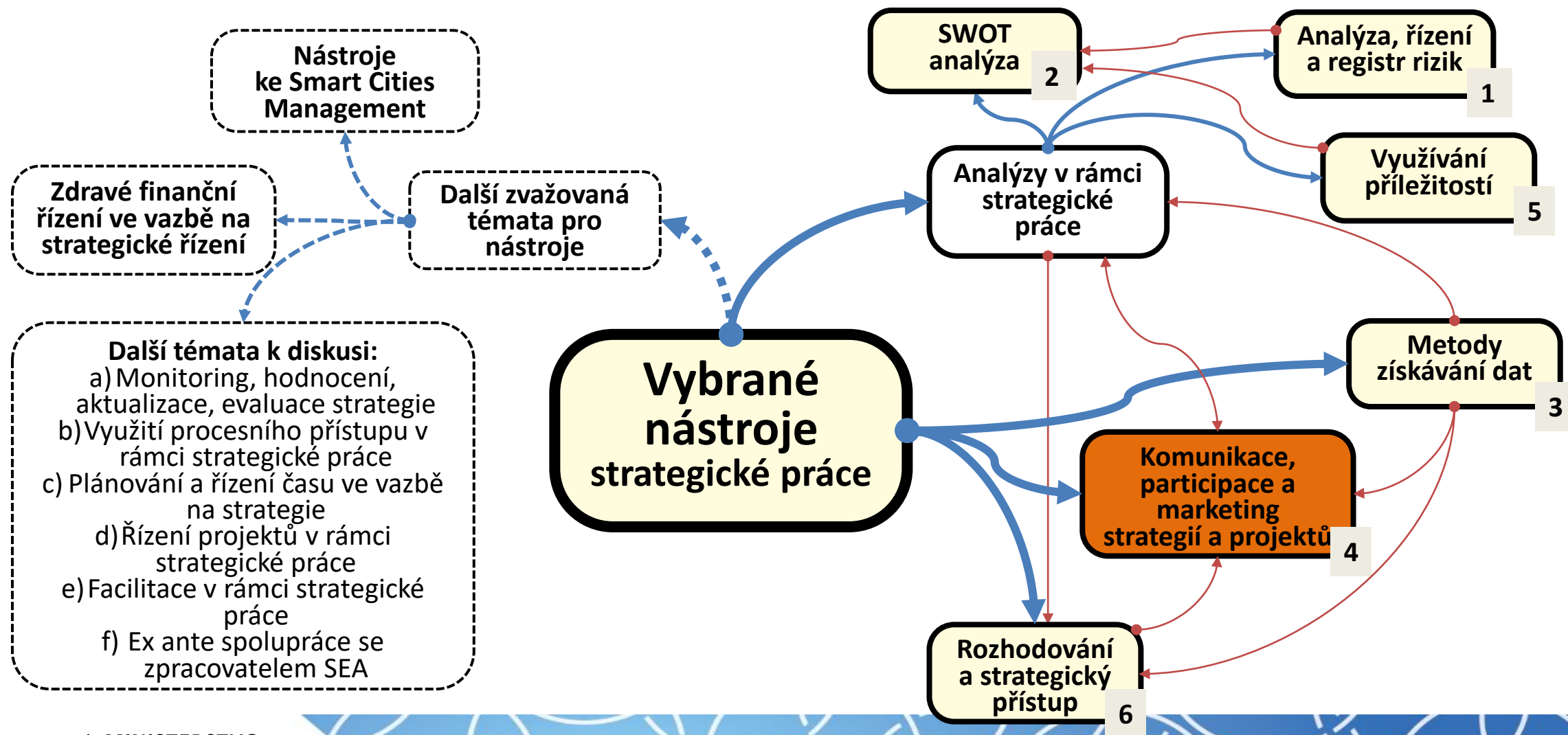


Obsah

1. Co nástroj bude obsahovat
2. Význam, přístupy a pravidla komunikace ve strategické práci samospráv
3. Komunikační plán
4. Zapojování veřejnosti
5. Digitální komunikace
6. Marketing strategií a projektů
7. Analýza cílových skupin
8. Šablona cílových skupin a komunikačních nástrojů
9. Dotazy a diskuse



Vazba na ostatní nástroje – vybrané nástroje strategické práce zvažované (vlevo) či řešené (vpravo) v rámci projektu (stav k březnu 2022)



Představení nástroje:

Co nástroj bude zahrnovat?

1. **Textová část nástroje včetně příloh**
2. **Video přednáška ke komunikaci, participaci a marketingu**
3. **Šablona v Excelu k evidenci cílových skupin a komunikačních nástrojů**

Nástroj bude po dopracování spolu s ostatními volně ke stažení na Portálu strategické práce (www.verejne-strategie.cz).



Význam komunikace ve strategické práci

- Správná komunikace – klíčový předpoklad úspěchu
 - » Nezbytná pro pozitivní přijetí plánovaných opatření
- Strategické rozhodnutí – různý dopad na různé skupiny veřejnosti
 - » Klíčové vymežit zainteresované strany (cílové skupiny, aktéři) a jaká mají očekávání (postoj)
- Zapojování veřejnosti (participace)
 - » Aktivní zapojení do plánování - > předcházení konfliktům a nepochopení
 - » Budování povědomí o strategii/projektu
 - » Posilování komunity



Přístupy obcí ke komunikaci, participaci a marketingu

PASIVNÍ

Komunikace vnímána jako „nutné zlo“
Informování a zapojování veřejnosti jen pro formální naplnění zákonných povinností. Občan je vnímán jako pasivní příjemce.

PRAGMATICKÝ

Komunikace a zapojování veřejnosti je součástí budování pozitivního obrazu města. Často selektivní užití (jen když se to hodí).
Vychází z nástrojů městského/regionálního marketingu.
Občan je vnímán jako klient.

PARTICIPATIVNÍ

Komunikace a zapojování veřejnosti je integrální součástí rozhodovacích procesů. Probíhá neustále (i když s rozdílnou intenzitou).
Vychází z konceptu Dobrého vládnutí (Good governance). Občan je vnímán jako partner.



Pravidla komunikace ve veřejné správě

- Nesmí být v rozporu se zákony
- Respektuje morální zásady
- Transparentnost
- Pravidelné a průběžné informování veřejnosti
- Snaha o co možná největší objektivitu a komplexitu
- Uzpůsobení potřebám cílových skupin a možnostem komunikačních nástrojů
- Přiměřenost vzhledem k cílům a cílovým skupinám



Problémy komunikace ve veřejné správě

- Nedostatek finančních zdrojů a personálních kapacit na aktivity komunikace omezující rozsah a dosah komunikace a zapojení veřejnosti
- Špatně formulovaná sdělení
- Špatně zvolený jazyk komunikace, např. veřejnosti nepřístupný jazyk byrokratických organizací
- Špatně volené nástroje komunikace ve vztahu k oslovovaným cílovým skupinám
- **Nezájem veřejnosti a nedostatek porozumění, případně odpor veřejnosti k navrhovaným opatřením strategie nebo projektu**



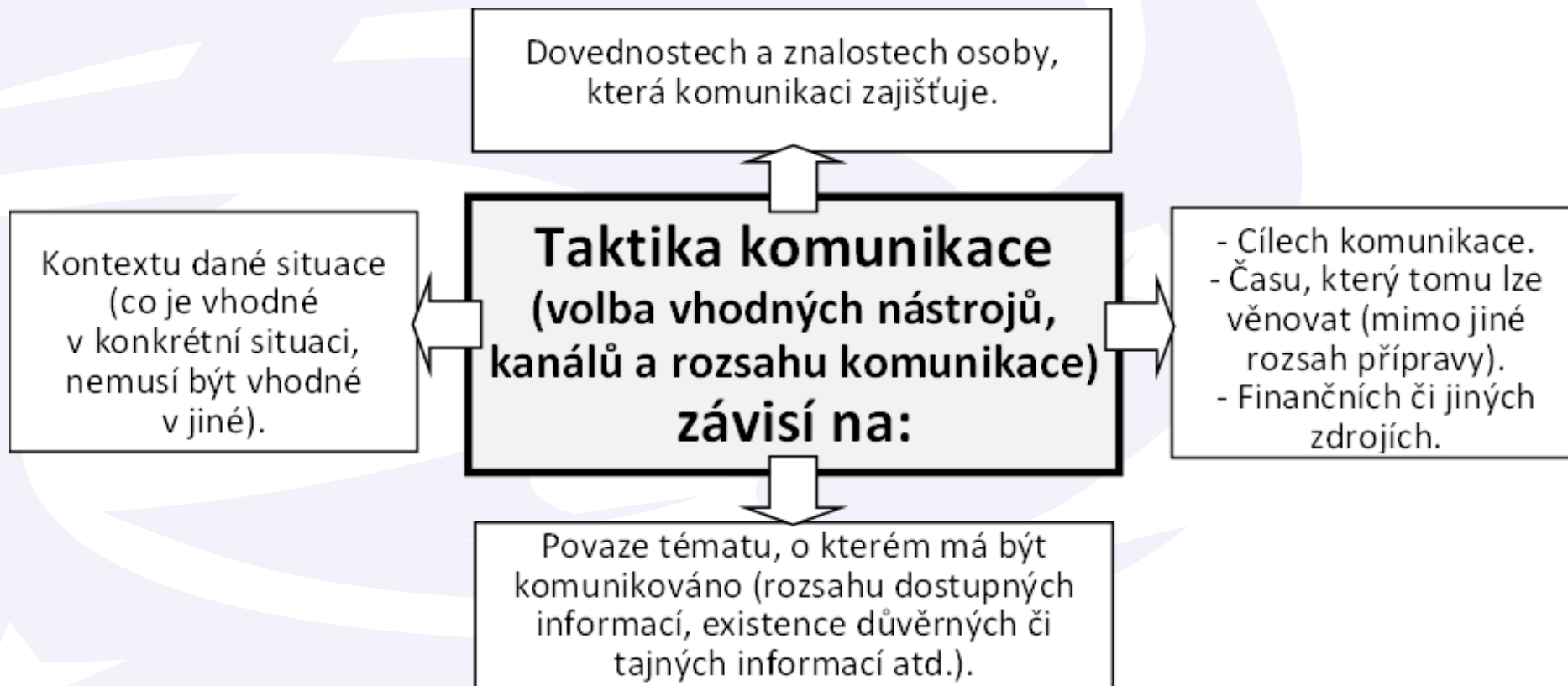
Přístupy ke komunikaci

- » Dle rozsahu příprav lze uplatnit 3 taktiky:
- **Nulová příprava (improvizace)** – zde nemáme na přípravu dostatek času. Obvykle improvizujeme.
 - **Rychlá příprava** – v rámci časových možností připravíme jednoduchý komunikační plán, stanovíme komunikační nástroje a definujeme postupy. Rychlá analýza cílových skupin, získání potřebných informací. Prakticky vše realizujeme sami nebo v malém týmu.
 - **Komplexní příprava (taktika)** – je náročnější na přípravu i na čas. Je vhodná pro komunikaci celé strategie (komunikační plán) nebo nejdůležitějších opatření či projektů. Velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantní souvislosti (kontextu). Zabere více času, finančně náročnější, ale je přesnější.
 - Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, je **vhodné dávat komplexní taktice přednost**.



Taktika komunikace

» Taktika komunikace – volba vhodných nástrojů a rozsahu komunikace



Komunikace strategií a projektů

- Komplexní strategie nebo rozsáhlý projekt – nutné stanovit koncept komunikace – tzv. **komunikační plán nebo komunikační strategii**
 - » Stanovuje pravidla pro komunikaci
 - » Cíl komunikačních aktivit
 - » Hlavní zainteresované strany (cílové skupiny)
 - » Co? Proč? Jak? Kdo? Kdy? Koho? S jakými náklady?
- Prostřednictvím vhodně nastavené komunikace dochází k **budování povědomí** o plánované strategii nebo projektu
- Tři zásady komunikace jsou: **včas, dostatečně a srozumitelně**



Komunikační plán (1/2)

Krok	Podrobný popis
1. Obecný rámec	Shromáždění klíčových informací <ul style="list-style-type: none">• Prostředí a kontext komunikace; které další organizace komunikující dané téma?• Pravidla organizace, soulad s dalšími komunikačními aktivitami a formalizovaným stylem komunikace organizace (vizuální styl, loga, grafika, obvyklá média komunikace)• Možnosti rozpočtu
2. Určení cílových skupin	<ul style="list-style-type: none">• Stanovení klíčových skupin aktérů, kterých se daná strategie nebo projekt týká• Zhodnocení výběru komunikačních nástrojů ve vztahu cílovým skupinám
3. Stanovení cílů komunikace	Jaké jsou cíle komunikačního plánu? <ul style="list-style-type: none">• Informování obyvatel• Obhájení a vysvětlení plánovaných záměrů veřejnosti• Budování důvěry, podpora aktivního zapojení obyvatel do plánovaných záměrů a projektů• Snaha o aktivní změnu chování a přístupu obyvatel
4. Formulace sdělení	Základní otázky: <ul style="list-style-type: none">• Jaké jsou přínosy pro veřejnost plynoucí z porozumění sdělení?• Co přiměje příjemce sdělení změnit jejich názor nebo přístup?• Jakou formu zvolíme pro přenos sdělení? Jedná se o formu oficiální nebo více hravou, vizuálně atraktivní, apod.?• Stupeň zájmu veřejnosti o téma (nízký – jednoduchá úroveň sdělení / vysoký – detailnější informace) a motivace (pozitivní / negativní)

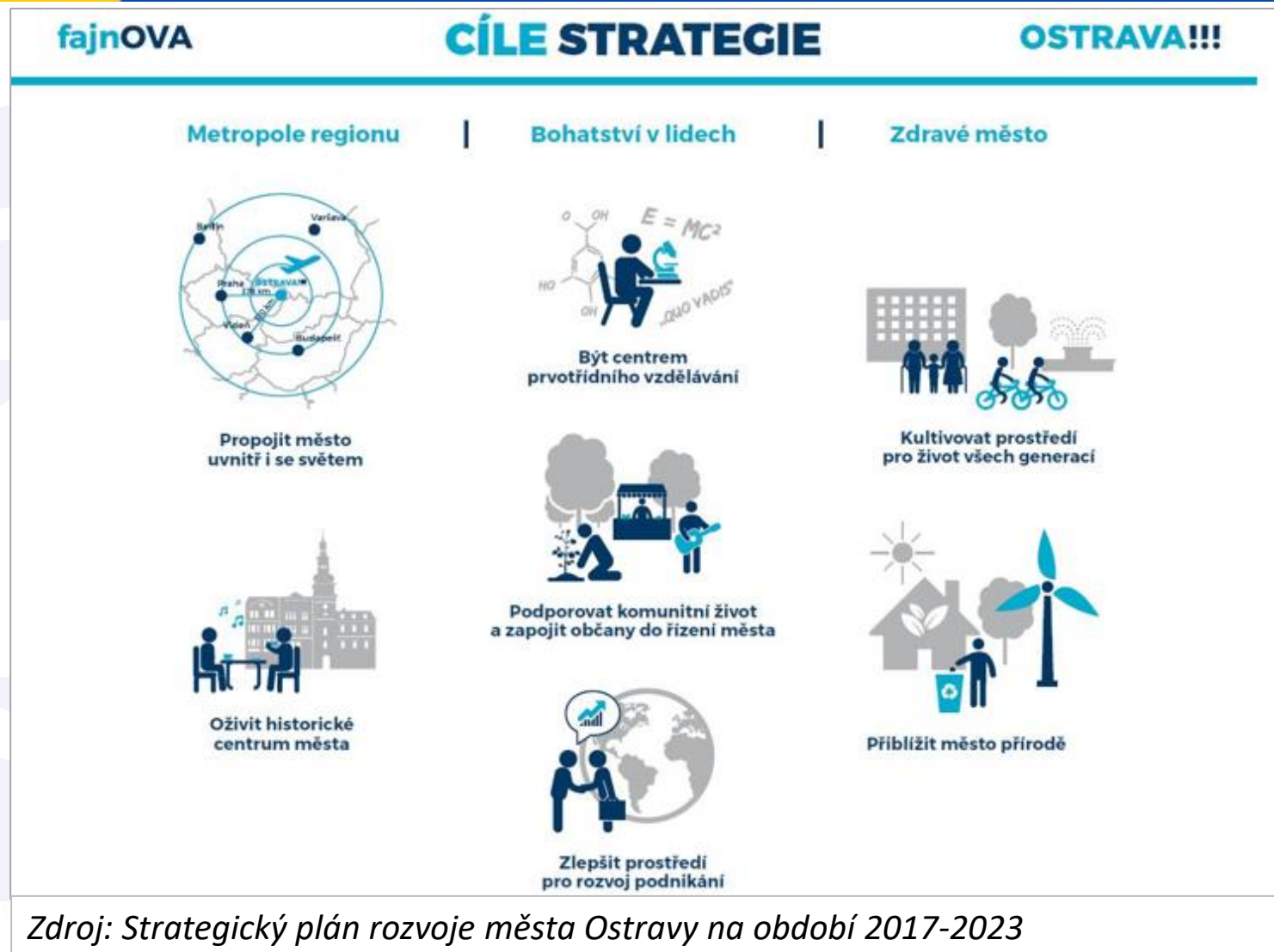


Komunikační plán (2/2)

Krok	Podrobný popis
5. Výběr a plánování metod a nástrojů	Kritéria výběru: <ul style="list-style-type: none">• Potenciál oslovení co nejvyšší počtu osob z dané cílové skupiny• Frekvence – komplexní sdělení potřebují být komunikovány opakovaně, aby byly správně pochopeny• Délka trvání, načasování a další pokračování šíření sdělení• Důvěryhodnost zvoleného média• Kontrola nad obsahem sdělení
6. Ověření/testování komunikačního plánu	<ul style="list-style-type: none">• Testování komunikačního plánu• Měření efektivity komunikace
7. Efektivní implementace	<ul style="list-style-type: none">• Konzistence formy – rychlá a jasná identifikace iniciátora sdělení a jednoduché pochopení obsahu sdělení• Konzistence obsahu – různá sdělení odpovídají určeným cílům komunikace• Konzistence načasování – v případě využití více médií komunikace je nezbytné zajištění vzájemné koordinace a načasování sdělení
8. Zhodnocení efektivity komunikačních aktivit	Tři úrovně: <ul style="list-style-type: none">• Měření – např. počet kontaktů• Výsledek – informování veřejnosti a vliv na veřejné mínění• Dopad – změna postojů a chování veřejnosti



Komunikace a vizualizační techniky (1/3)



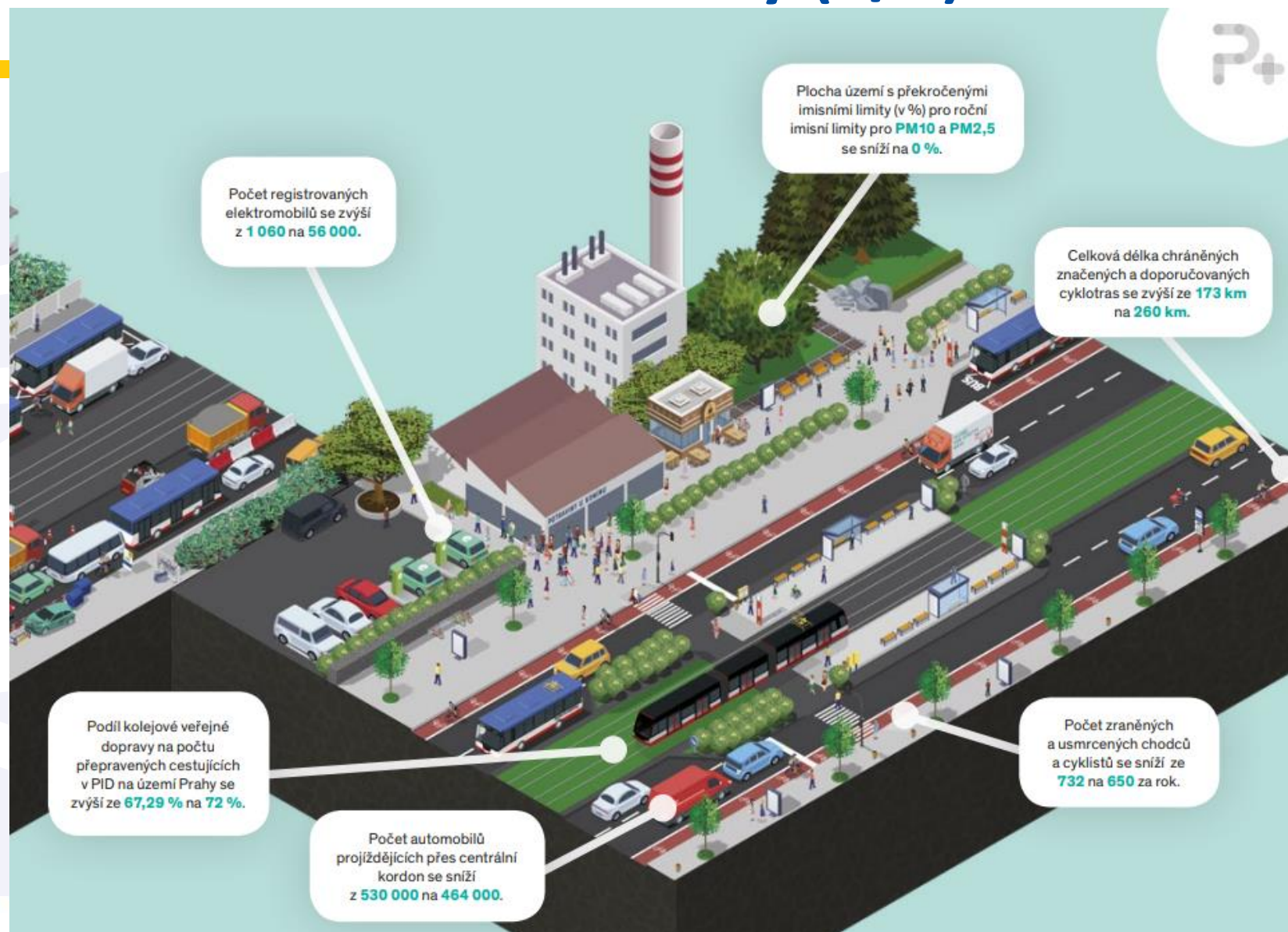
Zdroj: Strategický plán rozvoje města Ostravy na období 2017-2023



Komunikace a vizualizační techniky (2/3)



Komunikace a vizualizační techniky (3/3)



Zdroj: Plán udržitelné mobility Prahy a okolí – Propagační brožura



Zapojování veřejnosti (participace)

- » Snaha aktivně zapojit občany do strategického plánování -> **spoluvorba**
- » Nástroj **posilování rozvoje místní komunity**

Příležitosti participace

- Využití **místních znalostí**
- Včasné **odhalení potenciálních konfliktů**
- Kvalitnější a **efektivnější rozhodovací proces**
- Větší transparentnost, legitimita a **přijetí výstupů plánovacích procesů**
- Větší pocit **sounáležitosti s místem, občanská angažovanost**
- **Lepší dialog** mezi občany, odborníky a politiky
- **Rozvoj dovedností** důležitých pro demokracii

Rizika participace

- Otázka reprezentativnosti
- Otázka efektivity – zpoždění nebo zvýšení nákladů
- Konkurence procesům zastupitelské demokracie na místní úrovni.
- Zneužití pro partikulární zájmy
- Neuniverzálnost užití participace



Předpoklady úspěšné participace

- » Veřejnost musí mít šanci podílet se na výsledné podobě návrhů
- » Cílové skupiny veřejnosti jsou daným záměrem ovlivněny nebo jinak projevují zájem
- » Existují dostatečné lidské a finanční zdroje pro zajištění participace
- » Zapojení veřejnosti k návrhu má dostatečnou politickou podporu



Plán participace

- » Nastavení cílů procesu participace
- » Zajištění potřebných zdrojů
- » Organizační zabezpečení participace, určení manažera participace
- » Výběr zainteresovaných stran a stakeholderů
- » Rozhodnutí o intenzitě participace
- » Stanovení metod participace
- » Zajištění komunikace, propagace a informování o průběhu a výsledcích
- » Důležitá role facilitátora - odborník na řízení procesu participace



Metody participace

Stupeň participace	Metoda
Rozhodování	Delegování odpovědnosti
	Nezávazné referendum
	Referendum
Partnerství	Účast veřejnosti v pracovních skupinách a komisích
	Workshopy
	Plánovací víkendy, komunitní vycházky
Konzultace	Městský panel, občanská porota
	Pracovní semináře či konference
	Veřejná setkání
	Kulaté stoly
	Participativní rozpočet
Připomínkování	Interaktivní výstavy s přítomností pracovníka
	Online nástroje pro sběr informací, pocitové mapy
	Místní šetření, dotazníkové šetření
	Internetové hlasování a online diskusní fóra, sběr připomínek
	Sociologické průzkumy, ankety, rozhovory
Informování	Média (tisk, rozhlas, televize, web)
	E-mailový distribuční seznam, rozesílka po domech
	Obecní zpravodaje, letáky, brožury, plakáty
	Internetový portál obce
	Úřední deska

PARTICIPAČNÍ ŽEBŘÍK



(Zdroj: CESES FSV UK, upraveno)



Digitální komunikace a participace

» Digitální komunikace – nesmí nahrazovat, ale doplňovat tradiční média

» Digitální nástroje

- Webové stránky
- Sociální sítě
- Video (Youtube, apod.)
- Online dotazníky
- Mapové aplikace
- QR kódy pro stahování materiálů
- Crowdsourcing – veřejná participace prostřednictvím digitální komunikace

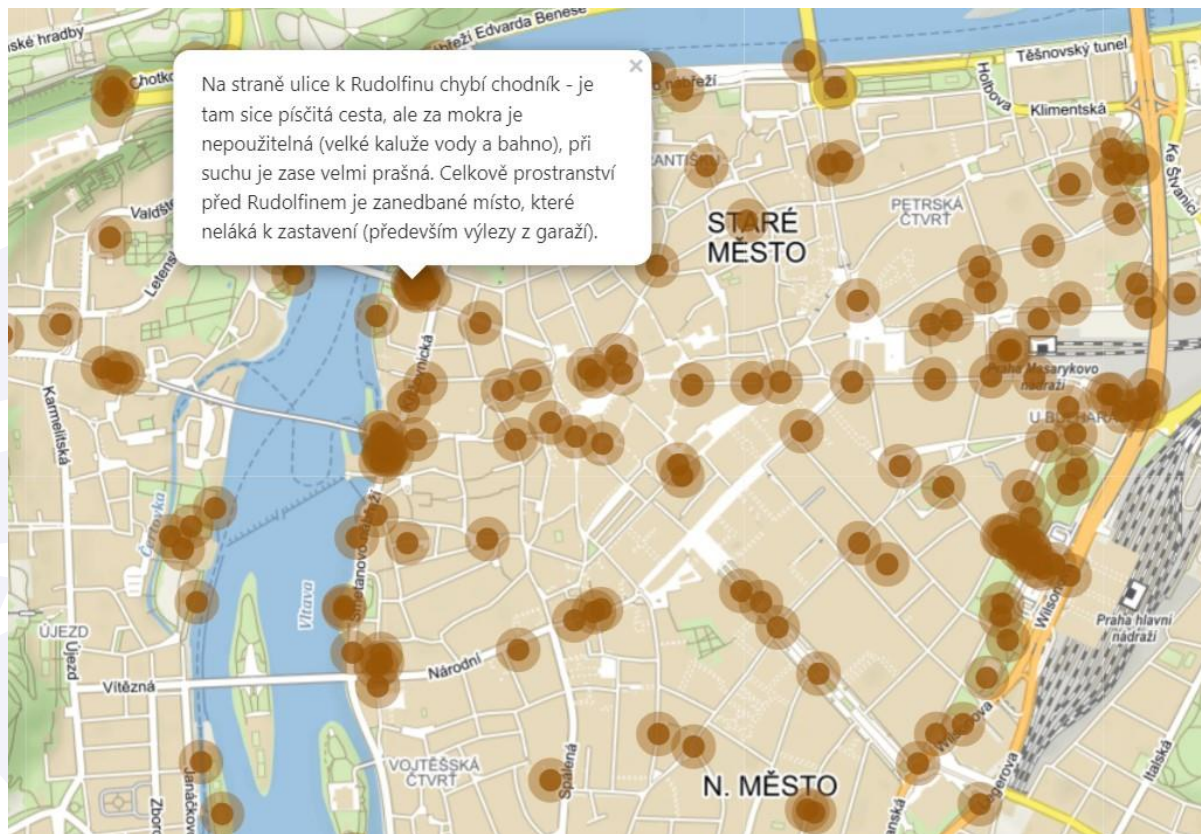


Crowdsourcing

Metoda	Charakteristika
Průzkumy veřejného mínění	Sběr informací a podnětů ke danému tématu
Pocitové mapy, Participativní mapování a registrace geo-lokalizovaných vstupů (komentáře)	Sběr informací a podnětů vztahujících se k řešenému území, vizualizace návrhů v mapě
Participativní rozpočet	Participace veřejnosti na rozhodování o využití veřejných financí
Simulační metody, participativní 3D modelování	Tvorba scénářů a jejich hodnocení, návrhy prostorového řešení lokality
Volba a hodnocení návrhů	Výběr navrhovaných opatření na základě nejvyšší popularity návrhu
Crowdfunding	Tzv. hromadné financování – větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci předmětu financování
Vkládání a sdílení médií, propojení se sociálními sítěmi	Registrace a sdílení návrhů a podnětů vztahujících se k řešenému území nebo tématu



Pocitové mapy



Zdroj: <https://www.pocitovemapy.cz/praha-1>



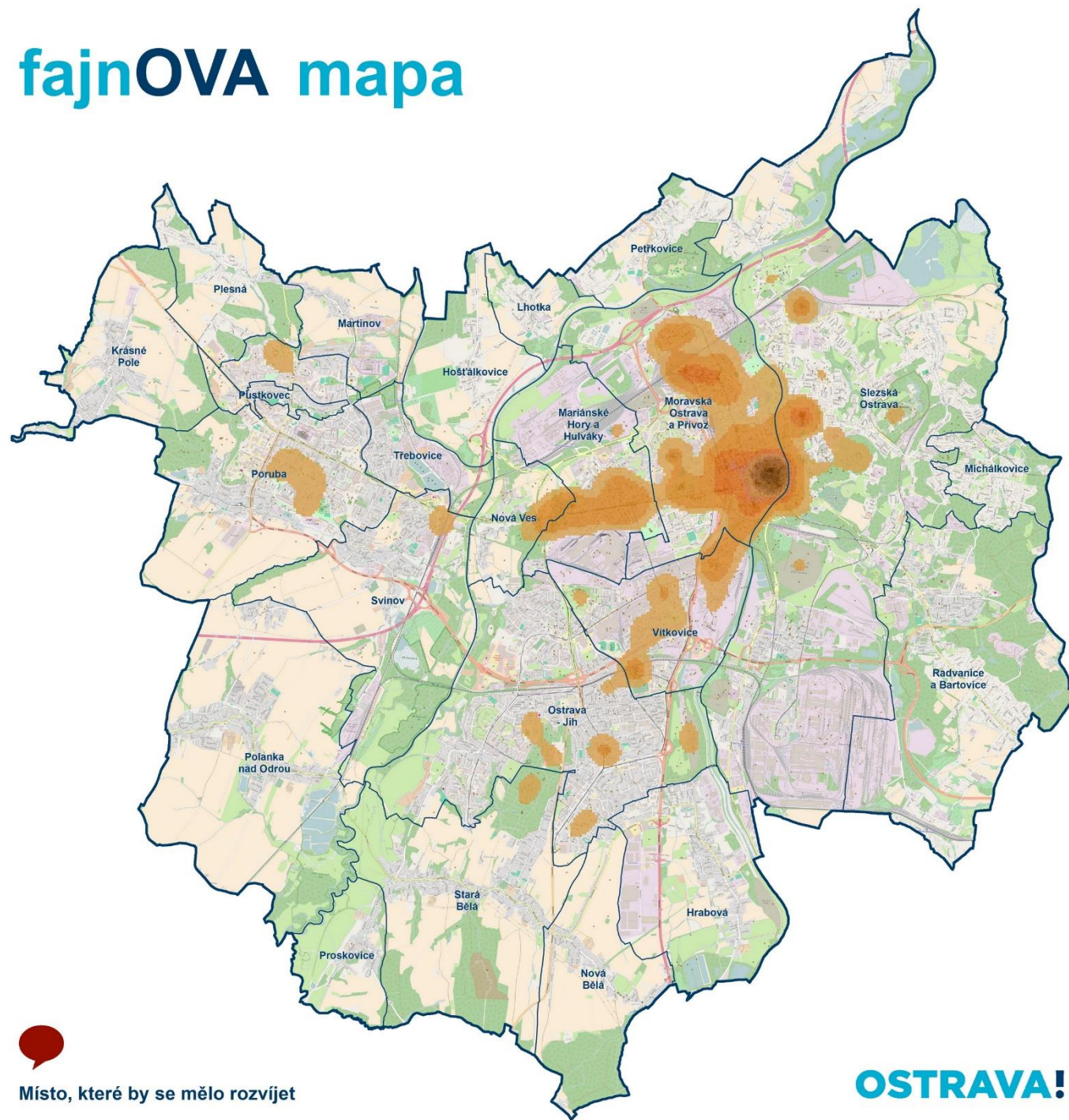
Zdroj: BeePartner (2022) – Příprava Strategického plánu Statutárního města Ostravy 2017 - 2023



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Pocitové mapy

fajnOVA mapa



Místo, které by se mělo rozvíjet

OSTRAVA!!!



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Marketing strategie a projektů a městský marketing

- » V podmínkách municipality jsou možnosti použití marketingu ve srovnání s podmínkami v ziskovém sektoru výrazně omezené a obtížněji realizovatelné
- » Na koho se **městský marketing** zaměřuje
 - Občané / obyvatelé
 - Návštěvníci (turisté)
 - Investoři, podnikatelé a/nebo zaměstnavatelé
 - Na zákazníky vybraných veřejných služeb, které město poskytuje
 - Celkově – budování značky



Analýza cílových skupin (1/2)

Č.	Popis cílové skupiny			Očekávání cílové skupiny	Návrh opatření/komunikační kanál
	Název skupiny (a její popis)	Vliv kladný / záporný	Význam		
1	Obyvatelé / podnikatelé s dveřmi a okny v dosahu kamer	kladný	střední	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	(1) Leták do schránky
2	Obyvatelé / podnikatelé s dveřmi a okny v dosahu kamer	záporný	velký	kamery chápou jako narušení soukromí - jsou proti	(1) Leták do schránky (2) Diskutovat a vysvětlovat
3	Lidé pohybující se v dosahu kamer (obyvatelé, návštěvníci, turisté,)	kladný	střední	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	Článek v městském zpravodaji, informace na www
4	Ostatní obyvatelé	kladný	nízký	kamery jim zvýší pocit bezpečí – podporují projekt	Článek v městském zpravodaji, informace na www
5	Odpůrci kamer ve městě	záporný	velký	kamery chápou jako narušení soukromí - jsou proti	(1) Článek v městském zpravodaji, info na www (2) Diskutovat a vysvětlovat



Analýza cílových skupin (2/2)

Význam jednotlivých komunikačních nástrojů pro vybrané cílové skupiny

Komunikační nástroj	Cílová skupina					Odpovědnost	
	žáci a studenti	zaměstnanci	senioři	podnikatelé	zájmové skupiny	za tvorbu obsahu	za kontrolu obsahu
Kloboucký zpravodaj	nízký	vysoký	vysoký	střední	nízký	redakční rada, zainteresované osoby a subjekty	redakční rada
místní rozhlas	nízký	střední	vysoký	nízký	nízký	kancelář úřadu, zainteresované osoby a subjekty	kancelář úřadu (zahrnuje tiskovou mluvčí)
webové stránky města	nízký	střední	nízký	vysoký	vysoký	tisková mluvčí, zainteresované osoby a subjekty	tisková mluvčí (design webu – externí dodavatel)
facebookový profil města	střední	střední	nízký	střední	střední	tisková mluvčí (v kooperaci s dalšími osob.)	tisková mluvčí
instagramový profil města	střední	nízký	nízký	nízký	nízký	tisková mluvčí (v kooperaci s dalšími osob.)	tisková mluvčí
veřejné výlepové plochy	střední	střední	střední	nízký	nízký	zainteresované osoby a subjekty prostřednictvím Valašskoklobouckých služeb	tisková mluvčí



Dobrá praxe – fajnOVA

- » jasná představa zpracovatelů o výsledku a cestě k němu
- » dostatečné kapacity, čas a prostředky vyčleněné na plánování
- » ostravské klima, poptávka veřejnosti po otevřené a aktivní komunikaci radnice
- » unikátní ostravský brand FajnOVA, vyzývající k sounáležitosti s městem
- » plánovaný a kreativní přístup ke komunikaci a zapojování cílových skupin
- » chuť vedení města být součástí plánování, zaštitit jej a aktivně přispět
- » provázanost týmu zpracovatelů a týmu pro komunikaci a participaci

- » **20 tisíc lidí zapojených do tvorby plánu**



Šablona cílových skupin a komunikačních nástrojů

Č.	Popis cílové skupiny				Očekávání cílové skupiny	Požadavky ze strany města	Komunikační nástroj	Popis aktivity	Termín (dd/mm/yyyy)	Odpovědnost
	Název cílové skupiny	Specifikace skupiny	Vztah kladný / záporný	Význam						
1	Podnikatelé	Malí a střední podnikatelé sídlící na území do 30 minut dojezdu autem	Kladný	Vysoký	Nové prostory pro podnikání	Rychlé засídlení prostor malými a středními podniky vyhovujících odvětví	1. cílený marketing 2. dotazníkové šetření 3. webové stránky	1. Zpracování propagačního materiálu 2. Online dotazník pro podnikatele 3. Umístění popisu projektu na webové stránky	1. 05/2022 2. 06/2022 3. 04/2022	1. Odbor komunikace 2. Odbor komunikace, IT oddělení 3. Odbor komunikace, IT oddělení
2	Média	Místní tisk / Regionální TV	Neutrální	Vysoký	-	Pozitivní a konzistentní informování o projektu	1. tisková zpráva v místním tisku 2. reportáž v regionální TV	1. téma zahájení příprav projektu 2. rozhovor se starostou	1. 04/2022 2. 10/04/2022	1. Odbor komunikace 1. Odbor komunikace, kancelář tajemníka
3	Obyvatelé obce/města	Široká veřejnost města	Neutrální	Vysoký	Kvalitní veřejný prostor, možnost setkávání / obavy z hluku a dopravní zátěže	Podpora projektu, zapojování do plánování	1. dotazníkové šetření 2. Facebook 3. Instagram 4. mobilní rozhlas 5. obecní zpravodaj (tištěný) 6. osobní setkání s veřejností 7. veřejné výleповé plochy 8. webové stránky	1. sběr podnětů veřejnosti, zpravodaj, online 2. pravidelné informování o projektu 3. pravidelné informování o projektu 4. pravidelné informování o projektu 5. rozhovor se starostou, informace o projektu 6. příprava veřejného projednání 7. informační plakáty 8. založit sekci věnovanou projektu	1. 04/2022 2. 1x týdně 3. 1x týdně 4. 1x týdně 5. uzávěrka 10/04 6. termín 15/05 7. 04/2022 8. 04/2022	1. Odbor komunikace 2. Odbor komunikace 3. Odbor komunikace 4. Odbor komunikace 5. Odbor komunikace 6. Odbor komunikace 7. Odbor komunikace, Technické služby 8. Odbor komunikace, IT oddělení
4	Žáci a studenti	Žáci střední školy XY	Kladný	Nízký	Revitalizace nevyužívaného prostoru, nová	Podpora projektu, zapojování do plánování	1. Facebook 2. Instagram 3. osobní setkání s veřejností	1. Zveřejnění informací na FB školy 2. Fotosoutěž návrhů řešení 3. Moderovaná diskuse se studenty	1. 10/04/2022 2. 10/04/2022 3. 22/04/2022	1. Zástupce ředitele školy 2. Zástupce ředitele školy 3. Zástupce ředitele školy
5	Rodiče s dětmi		Kladný	Střední	Kvalitní veřejný prostor, možnost setkávání, dětská	Podpora projektu, zapojování do plánování	<i>Řešeno v rámci komunikace s širokou veřejností</i>	<i>Řešeno v rámci komunikace s širokou veřejností</i>	<i>Řešeno v rámci komunikace s širokou veřejností</i>	<i>Řešeno v rámci komunikace s širokou veřejností</i>
6	Senioři		Neutrální	Nízký	Nové zázemí pro komunitní život / obavy z hluku a dopravní zátěže	Podpora projektu, zapojování do plánování	1. mobilní rozhlas 2. informační letáky na kontaktních místech	1. pravidelné informování o projektu 2. příprava letáků, distribuce na určená místa	1. 1x týdně 2. 04/2022	1. Odbor komunikace 2. Odbor komunikace



Děkujeme za pozornost

Mgr. Štěpán Strnadel; doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.;
RNDr. Radim Misaček; Mgr. Milan Křápek, Ph.D.



SMART CITY MANAGEMENT

- » Model řízení městské veřejnoprávní korporace
- » Model a metodika strategického řízení města

Roman Fišer



Obsah prezentace

1. Představení připravované sady nástrojů SCM
2. Nástroj 1 - Model řízení městské veřejnoprávní korporace
3. Nástroj 2 - Metodika strategického řízení veřejnoprávní korporace
4. Dotazy a diskuse



Sada nástrojů SMART CITY MANAGEMENT

SMART CITY MANAGEMENT

Využití informačních technologií při řízení rozvoje a služeb města

- Rozhodování založené na datech
- Zaměření na rozvoj služeb a aktiv města
- Orientace na procesy a cíle
- Synergická spolupráce všech organizací městské veřejnoprávní korporace a externích dodavatelů služeb

Řízení města je svým rozsahem daleko komplexnější než řízení většiny komerčních organizací, aktuálně ale většina plně měst nevyužívá možnosti manažerských metod a nástrojů podporovaných moderními technologiemi.



Zaměření nástrojů SMART CITY MANAGEMENTU



Struktura nástrojů SMART CITY MANAGEMENTU



Nástroj 1: Model řízení města jako veřejnoprávní korporace

Prvky procesně – organizačního modelu

Procesně – organizační model je základním kamenem pro přípravu implementace ICT technologií.

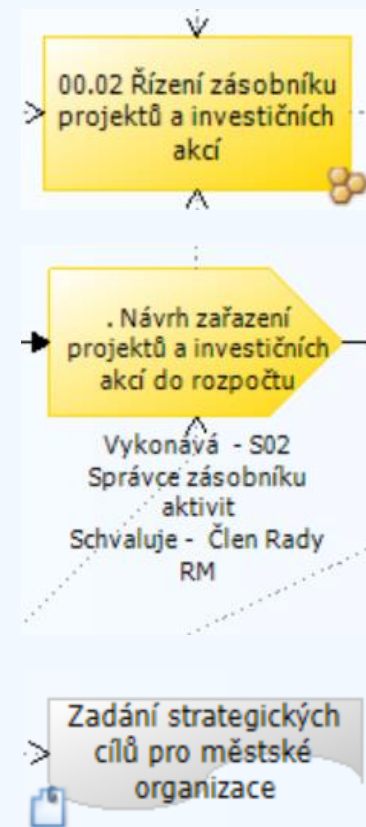
Konkrétní odpovědnosti a pravomoci jsou promítnuty do činností v procesech. Upřesňují tak hierarchické řídicí vztahy v rámci jednotlivých organizací.

Proces – sada uspořádaných činností s definovanými vstupy a výstupy

Aktivita - konkrétní činnost vykonávaná v rámci procesu

Role – označení funkce nebo pracovního místa, které se podílí na vykonání aktivity

Dokument – elektronický nebo tištěný dokument, který je vstupem nebo výstupem procesu

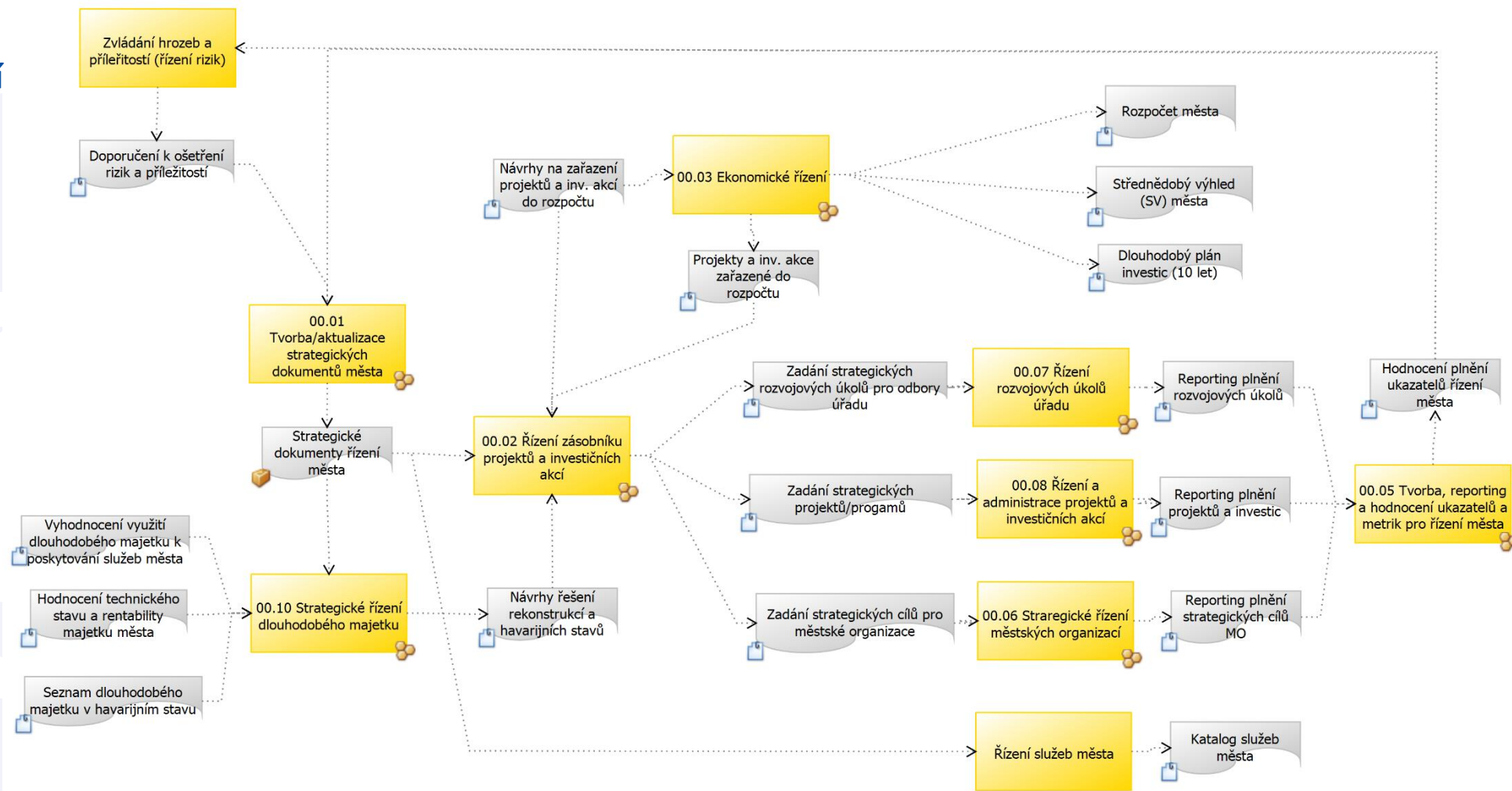


Vrcholový model procesů řízení veřejnoprávní korporace města

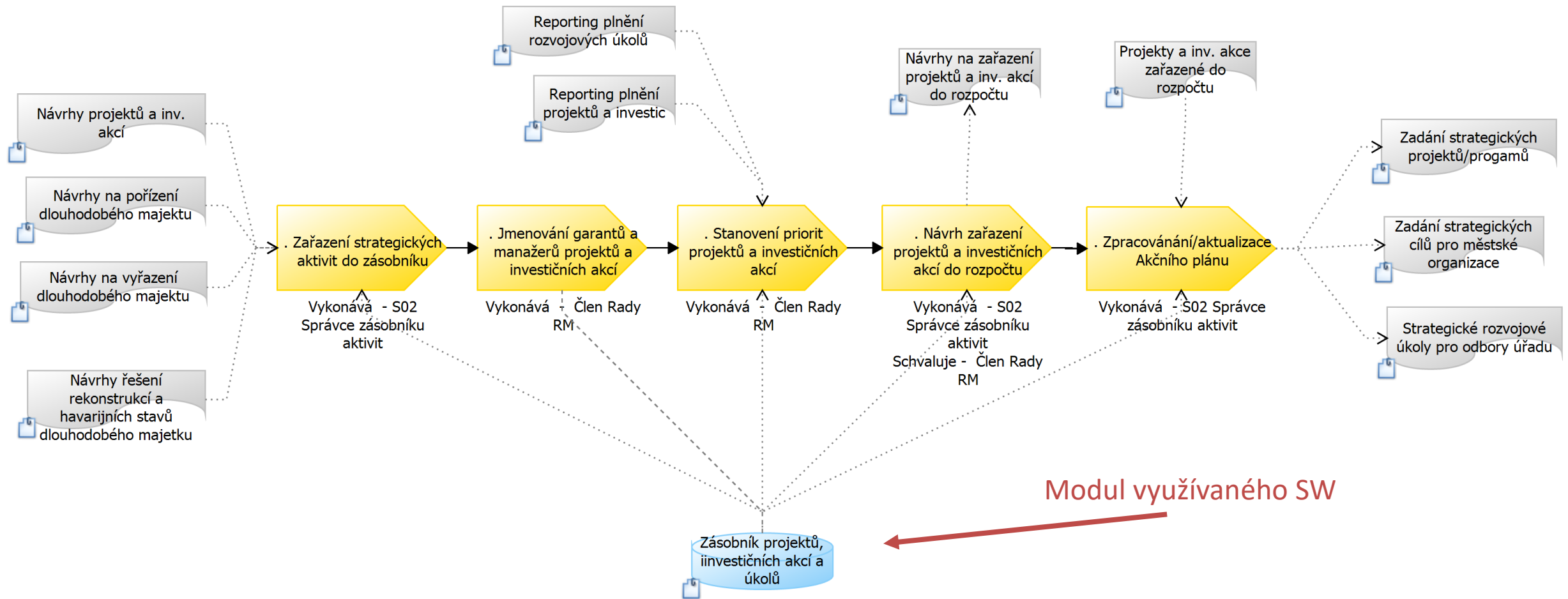
Organizace, které se podílí na procesech:

- Městský úřad
- Zastupitelstvo, RM
- Městské organizace
- Externí dodavatelé služeb

Procesní přístup umožňuje přesně nastavit pravidla řízení a spolupráce v organizacích městské korporace



Ukázka procesu Řízení zásobníku projektů a investičních akcí



Příklady dobré praxe – Město Břeclav

Katalogizace služeb a řízení aktiv v Břeclavi



INTERNÍ DOKUMENTACE

Město Břeclav

Typ: Směrnice rady města
Číslo: XX / YYYY
Strana: 6 z 20

Obecná aktiva města	
Majetek vyjma ICT	Majetek - budovy
	Majetek - infrastruktura
	Pozemky
	Vozidla
	Ostatní movitý majetek
	Oběžný majetek
Zaměstnanci	Nehmotný majetek (licence, autorská práva..)
	Majetkové účasti
	Zdraví
Dobrá pověst	Loajalita, motivace a aktivita
	Kompetence (vč. zastupitelnosti)
Dotace	Dobrá pověst města, úřadu, politiků
	Využití získané dotace vč. udržitelnosti
Kvalita a dostupnost služeb	Příležitost získat dotaci
	Zákonem vyžadované služby
	Nepovinné služby
	Interní služby
Strategie (schopnost plnit cíle a strategie)	Dodavatelské vztahy
	Cíle a strategie města (vč. úřadu)
Občan města	Spokojenost s životem ve městě
Informační aktiva	Data na úložiscích
	Data v osobních zařízeních
	Data z archivů
	Informace v hlavách zaměstnanců
	HW, infrastruktura (servery, mobily..)
	Software (instalace, funkčnost)

INTERNÍ DOKUMENTACE

Město Břeclav

Typ: Formulář

Katalogový list služby

Identifikace	
Název:	(název služby např. Výměna občanského průkazu)
Identifikátor:	Interní: [Interně dec. identifikátor] Externí: [Externě dec. identifikátor]
Kategorie:	(Iže definovat kategorie služby? Např. sociální oblast, bydlení apod.)
Poskytovatel:	Zvolte položku.
Účastníci	
Zodpovídá:	Zvolte položku.
Vykonává:	(Pracovní pozice podléhající se na poskytnutí služby – možno definovat více pozic)
Zákazník:	(Osoba, pro kterou je služba určena např. občan města Břeclavi starší 18 let)
Popis	
Spouštěč:	(podání žádosti, identifikace přestupku apod.)
Životní situace:	(ztráta dokladů, narození dítěte apod.)
Koncový stav:	(vydání dokladu, vypsání sankce, předání požadavku na jiný odbor)
Způsob vyřízení:	<input type="checkbox"/> osobně <input type="checkbox"/> elektronicky
Postup:	(1. žadatel podá žádost č. XXX) (2. pracovník přepážky zpracuje žádost a předá osobě YYY) (3. osoba YYY provede činnost a předá doklady pracovníkovi přepážky) (4. pracovník přepážky osloví žadatele) (5. pracovník přepážky předá doklady žadatel)
Vstupy:	(např. žádost, doklady o dosaženém vzdělání, kupní smlouva, projekt apod.) (součástí může být i odkaz na daný doklad / dokument)
Výstupy:	(např. občanský průkaz, rodný list, stavební povolení apod.)
Termín:	(termín pro dokončení služby v ideálním případě)
Metriky:	<input type="checkbox"/> definovány níže <input type="checkbox"/> nejsou (Stanovené metriky měření služby, pokud jsou stanoveny) (metrika)
Poplatky	
Uplatňovány	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne
Název	Výše Četnost Hotově Kartou Převodem
(never - případně popis poplatku)	Zvolte položku. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(Občané starší 70 let)	300 Kč roční <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
(Občané 18 až 69 let)	1 000 Kč roční <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Příloha č. 1 k procesu Služby občanům	
Vydání č.: 1	Strana: 1 z 2



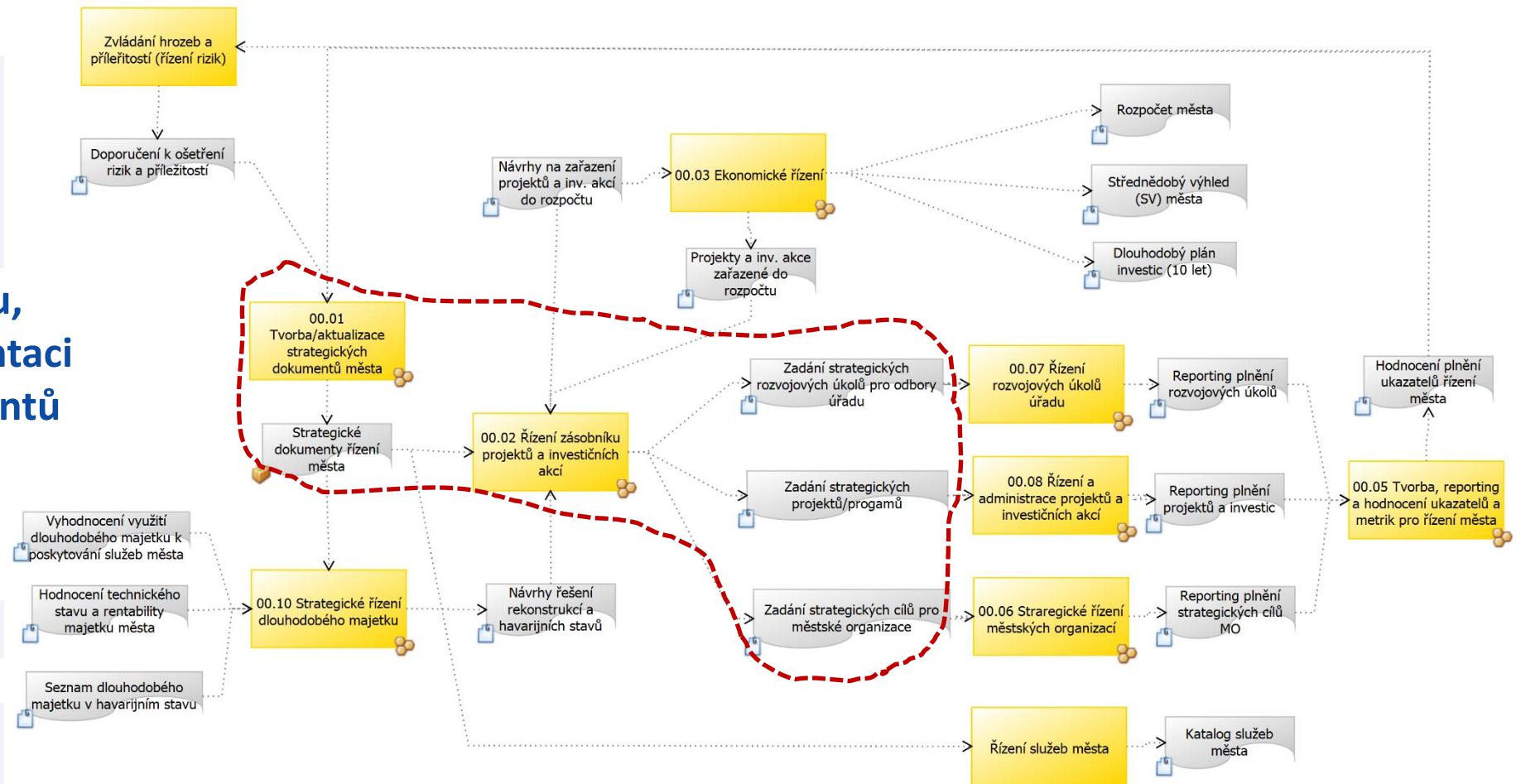
Jak nástroj využít v praxi?

1. Jasně vymezení funkcí městského úřadu v řízení a kontrole městské veřejnoprávní korporace
2. Nastavení řídicích a kontrolních vztahů mezi vedením města, městským úřadem a organizacemi města
3. Nastavení řídicích a kontrolních vztahů mezi městem a externími dodavateli služeb
4. Nastavení a vyjasnění pravomocí a odpovědností zastupitelů, vedení města, vedoucích zaměstnanců městského úřadu a manažerů městských organizací
5. Promítnutí řídicích a kontrolních prvků do smluv s externími dodavateli služeb
6. Vytvoření edukativního nástroje pro politiky, manažery městských organizací i další zainteresované strany
7. Podklad pro návrh integrace a inovace informačních technologií využívaných pro řízení a správu města



Nástroj 2. Model strategického řízení města

Model podrobně rozpracovává tvorbu, aktualizaci a implementaci strategických dokumentů řízení města



Co nástroj obsahuje?

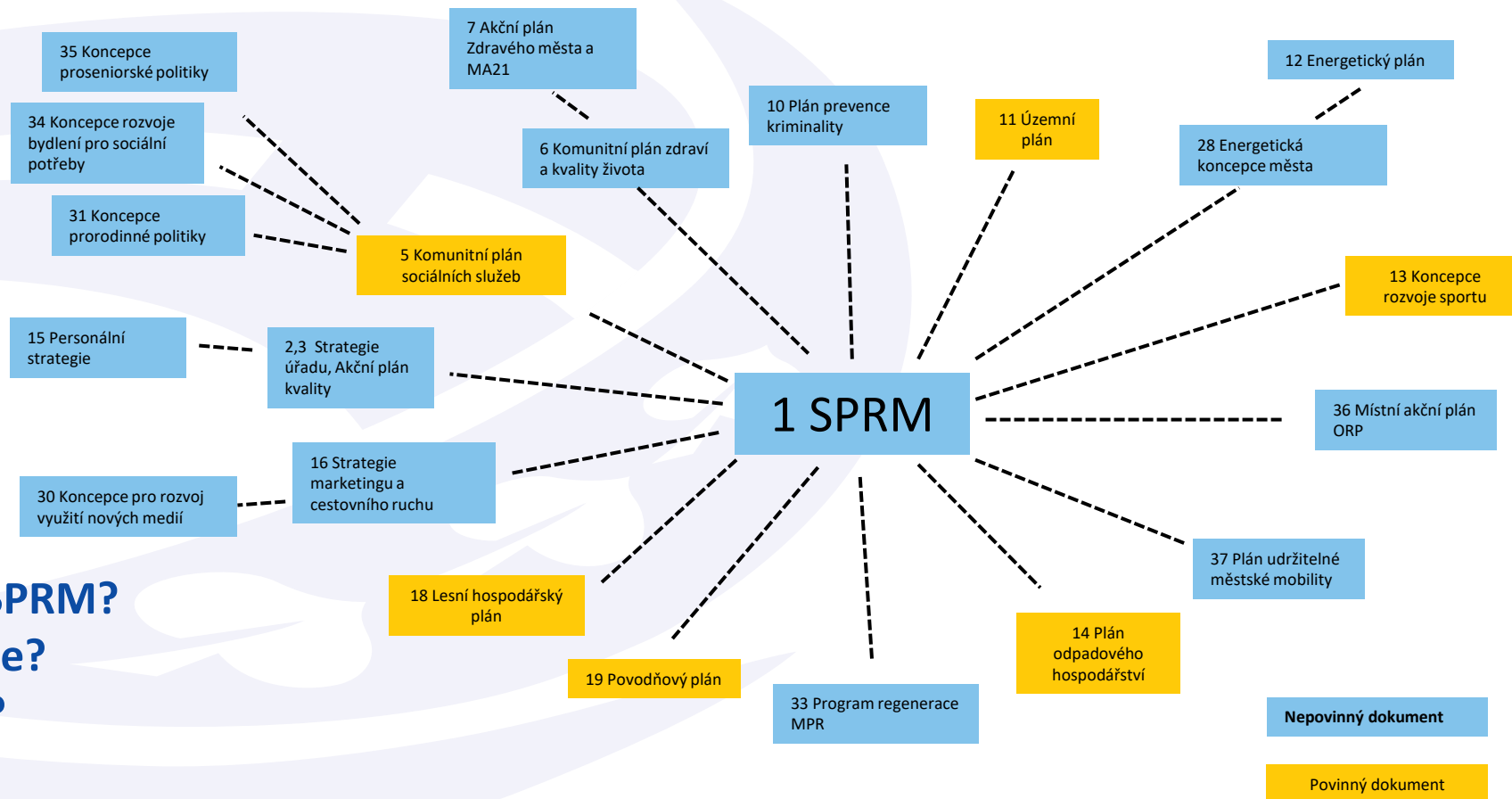
- **Organizačně – procesní model**
- **Vzorové role a kompetence ve strategickém řízení**
- **Metodiku intervenční logiky strategických dokumentů**
- **Vzorové šablony výstupních strategických dokumentů**



Strategické dokumenty řízení města – běžný stav v řadě měst

Původně město předložilo k analýze 35 platných strategických dokumentů. Po vyhodnocení aktuálnosti a duplicit a následném zneplatnění části dokumentů zbylo 22 platných dokumentů. Každý definoval cíle, každý měl své priority, každý vyžadoval zdroje města, každý měl svůj implementační plán. Struktura, metodika i terminologie dokumentů byla plně závislá na zvyklostech zpracovatele....

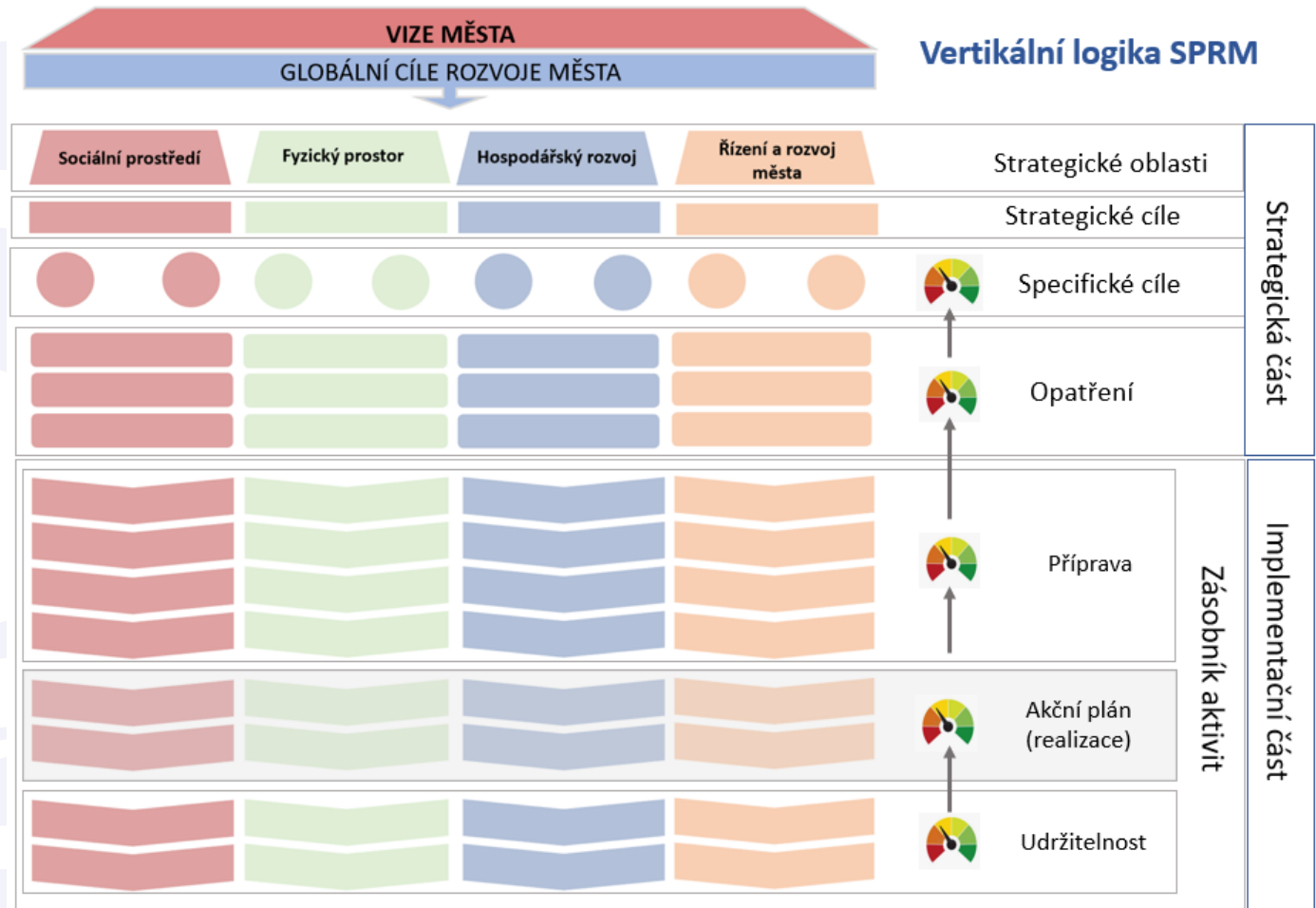
Jak zajistit soulad s vrcholovým SPRM?
Jak kvantifikovat nároky na zdroje?
Jak řídit priority a implementaci?
Jak zohlednit politické cíle?



Řešením je jednotná (a pro zpracovatele závazná) intervenční logika všech strategických dokumentů řízení města

Pokud má být implementace strategických dokumentů účinně podporována informačními technologiemi, je třeba sjednotit formát výstupů strategických dokumentů i návazných implementačních nástrojů. Jednotný formát výstupů musí být závazný pro všechny dodavatele a zpracovatele strategických dokumentů.

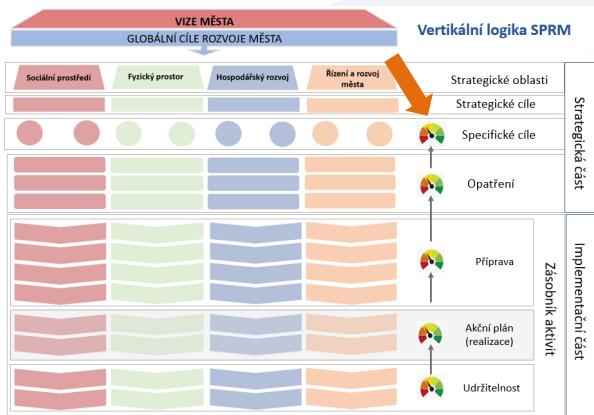
Uvedený příklad respektuje metodické doporučení MMR Typologie strategických a prováděcích dokumentů.



Příklady šablon – Karta specifických cílů

Karta specifických cílů

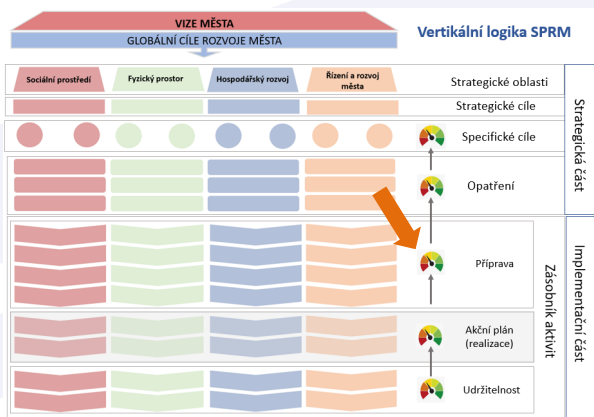
Název strategického dokumentu		Období:		
Strategická oblast/priorita:				
Podřízené strategické dokumenty:				
Specifické cíle		Indikátory plnění cíle		
č. cíle	Popis specifického cíle	Popis indikátorů	Stav 2020	Stav 2030
C1				
C2				
C3				
C4				
C5				
C6				
C7				
C8				



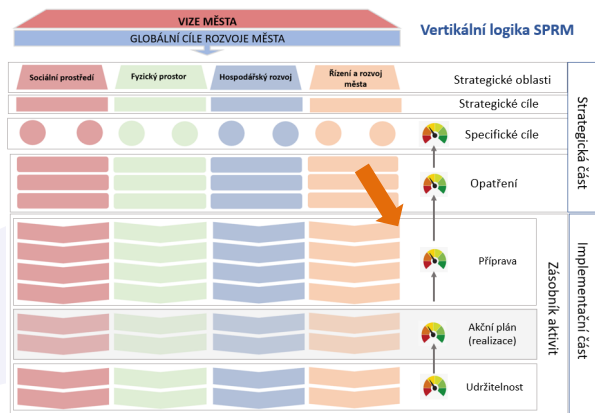
Příklady šablon – Karta opatření

Karta opatření

Název opatření	
Číslo opatření	
Podporovaný specifický cíl	
Popis indikátorů	
Zodpovědná osoba/subjekt	
Popis opatření (cíl, zdůvodnění, metoda)	
Potenciální zdroje financování	



Příklady šablon - Karta aktivity (projekt nebo rozvojový úkol)



Karta aktivity

Název aktivity

Vazba na opatření

Typ aktivity

Popis aktivity
(cíle, výstupy)

Odpovědný subjekt

Odhad rozpočtu celkem

Potenciální zdroje financování

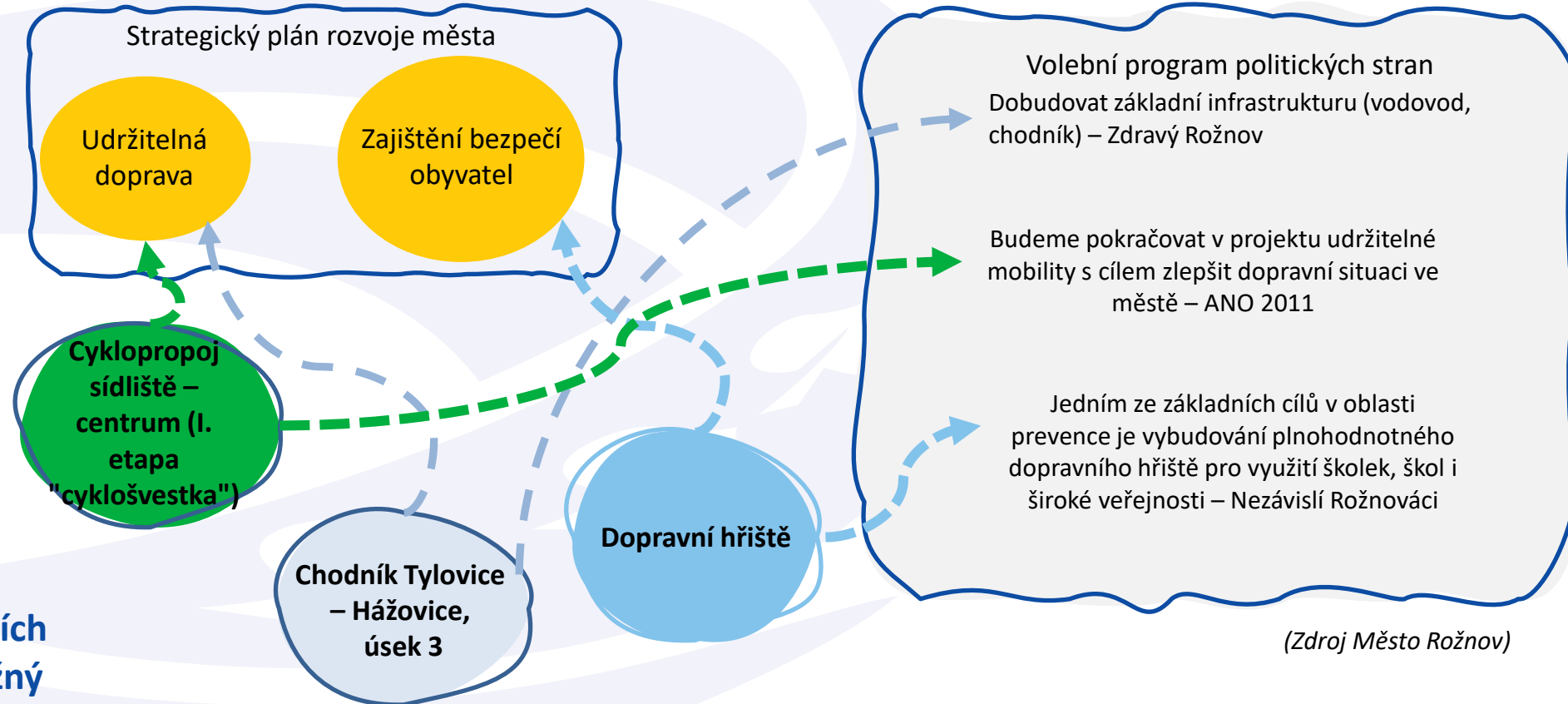
Připravenost k realizaci

Předpokládaný harmonogram a náklady v letech realizace (tis. Kč)

Položka/rok



Provázanost strategií a implementačních nástrojů s cíli politických subjektů (i těch opozičních)



(Zdroj Město Rožnov)

Jednotná struktura a provázanost strategických dokumentů a implementačních nástrojů umožní také průběžný přehled o plnění volebních programů



Příklad dobré praxe – Rožnov pod Radhoštěm

V Rožnově byla aplikována jednotná struktura výstupů strategických dokumentů. Podařilo se koordinovat souběžnou tvorbu SPRM a navazujících 16 segmentových strategií. Díky jednotné struktuře jsou všechny strategické cíle, opatření a aktivity sledovány v informačním systému.

Karta aktivity					
Název aktivity	Elektronizace a zjednodušení procesů přípravy a realizace stavby				
Vazba na opatření	C2.3 Zkvalitňovat poskytování služeb při výkonu veřejné správy				
Typ aktivity	Projekt				
Popis aktivity (cíle, výstupy)	Elektronizace přípravy stavby zpřístupním potřebných informací a formulářů on-line. Cílem projektu je zjednodušení řízení. Elektronizace povede také k účinné kontrole postupů veřejné správy. Zvýšení naplnění informací v GISu a jeho zpřístupnění veřejnosti (SW, personální kapacity, HW).				
Odpovědný subjekt	Odbor kvality lidských zdrojů, kvality a správní agendy				
Odhad rozpočtu celkem	Bez nároku na rozpočet /realizováno v rámci projektu				
Potenciální zdroje financování	ESF Rozpočet města				
Připravenost k realizaci	Záměr projektu (pozn. pravděpodobnost realizace projektu je 90 %) – realizace plánovaná v letech 2021-2023				
Předpokládaný harmonogram a náklady v letech realizace (tis. Kč)					
Položka/rok	2021	2022	2023	2024	2025
Vytvoření online formulářů (projekt)	x				
Tisk online formulářů		200 tis. Kč	200 tis. Kč	200 tis. Kč	200 tis. Kč
SW pro GIS (projekt)	x				
Servis SW pro GIS		240 tis. Kč	240 tis. Kč	240 tis. Kč	240 tis. Kč
HW pro GIS (projekt)	x				



Příklad dobré praxe – Rožnov pod Radhoštěm

Aktuálně je v informačním systému evidováno a řízeno více než 300 projektů a strategických rozvojových úkolů, které jsou navázány na cíle a opatření SPRM a volební cíle politických subjektů.

Výkonnostní modely Strom

Typ indikátoru/cíle	Semafor	Číslo	Název ↑
🔍	🔍	🔍	🔍
📁 Složka			01 SPRM 2021 - 2030
> 📁 Složka		TO-B	Fyzický prostor
> 📁 Složka		TO-C	Hospodářský rozvoj
> 📁 Složka		TO-A	Sociální prostředí
> 📁 Složka		TO-D	Řízení a správa města
📁 Složka			02 Volební programy 2018- 2022
> 📁 Složka			ANO 2011
> 📁 Složka			KDU-ČSL
> 📁 Složka			Nezávislí a soukromníci
> 📁 Složka			Nezávislí Rožnováci
> 📁 Složka			Piráti Rožnov
> 📁 Složka			Zdravý Rožnov



Příklad dobré praxe – Rožnov pod Radhoštěm

Plnění projektů a rozvojových úkolů je pravidelně v informačním systému reportováno a indikováno semaforem stavu projektu.

Každý projekt je navázán na strategické a volební cíle, které podporuje.

Připravují se automatické importy dat o plnění rozpočtů projektu z ekonomického systému města.



Seznam reportingu

Všechny (tabulkový pohled)

Semafor	Období ↓ 1	Indikátor/cíl ↑ 2	Jednotka [-]	Hodnota	Plnění [%]
●	2021/October	Hodnocení - Napojení Horních Pasek na veřejný vodovod	✓	2	50
●	2021/October	Hodnocení - Ověřování ekonomické proveditelnosti nových rozvojových projektů a aktivně pracovat na jejich realizaci	✓	2	50
●	2021/October	Hodnocení - Parkování	✓	3	100
●	2021/October	Hodnocení - Plán na realizace vlastní výstavní prostory typu Kunsthalle/whitecube	✓	2	50
●	2021/October	Hodnocení - Plán na realizaci multiprvku občanské vybavenosti s kulturním přesahem v městském parku	✓	3	100
●	2021/October	Hodnocení - Podporovat rozvoj stabilních finančních zdrojů pro kulturu. Setkávat se s aktéry a budovat neformální partnerství a spolupráci.	✓	3	100
●	2021/October	Hodnocení - Postupná revitalizace veřejných prostranství/sídlíšť dle potřeby	✓	3	100
●	2021/October	Hodnocení - Projednání návrhů jízdních řádů (autobusová linková doprava)	✓	3	100
●	2021/October	Hodnocení - Projektový plán budoucího využití budovy a areálu pošty	✓	3	100



Jak nástroj využít v praxi?

1. Vytvoření závazné struktury strategických dokumentů města
2. Nastavení procesu tvorby a aktualizace sady strategických dokumentů města
3. Nastavení systému řízení a kontroly implementace strategií
4. Vytvoření ICT podpory pro strategické řízení
5. Vytvoření ICT podpory pro řízení projektů a rozvojových úkolů



Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkuji za pozornost

Roman Fišer



VYUŽÍVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ ve vazbě na strategickou práci

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.

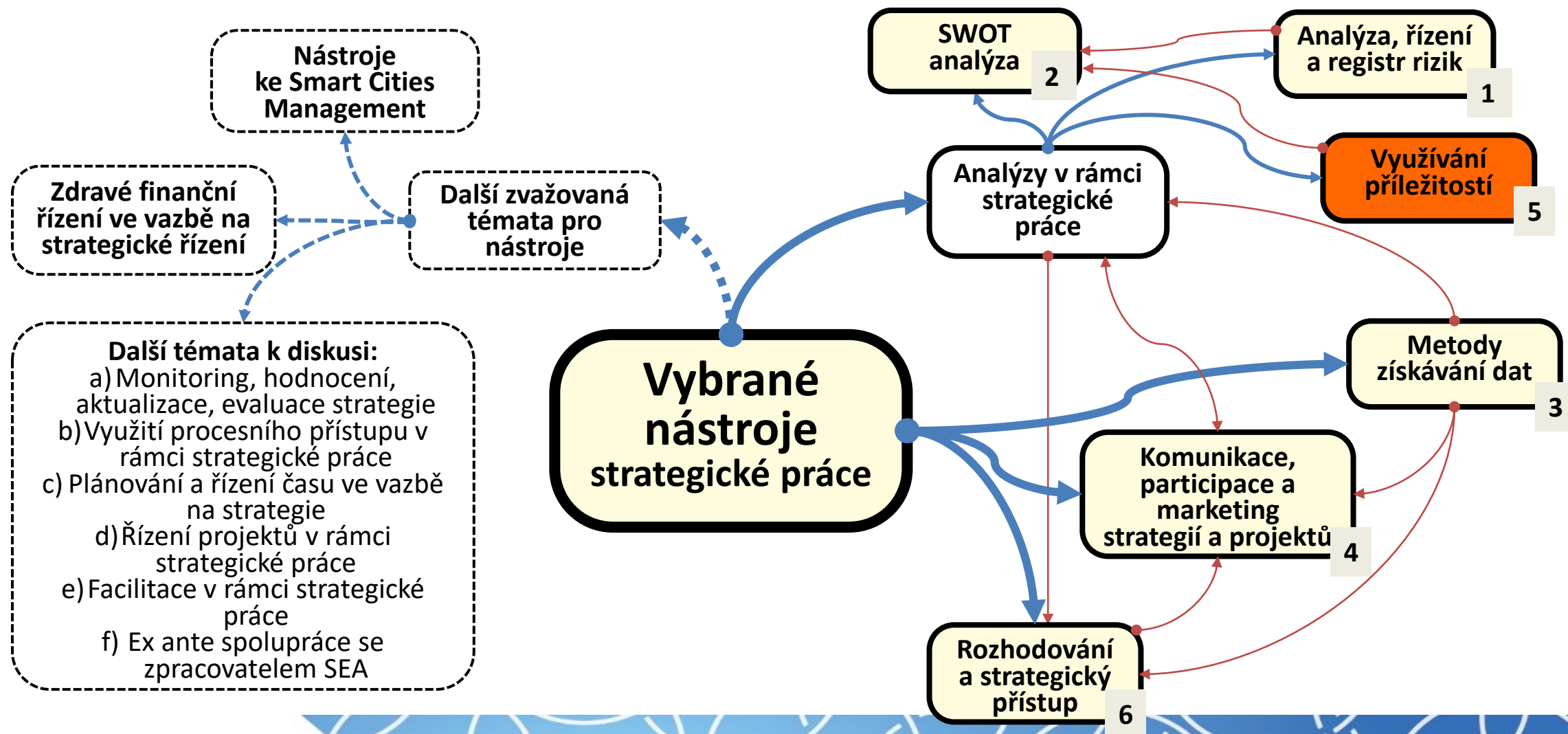


Obsah

- 1. Vazba na ostatní nástroje**
- 2. Co nástroj k využívání příležitostí bude zahrnovat**
- 3. Problematika využívání příležitostí**
- 4. Dotazy a diskuse**



Vazba na ostatní nástroje – vybrané nástroje strategické práce zvažované (vlevo) či řešené (vpravo) v rámci projektu (stav k březnu 2022)



Představení nástroje:

Co nástroj bude zahrnovat?

1. **Textová část nástroje**
2. **Video přednáška k využívání příležitostí**
3. **Šablona v Excelu**
4. **Video přednáška k použití šablony v Excelu**
5. **Návod, jak použít šablonu v Excelu**

Nástroj bude po dopracování volně ke stažení na stránkách projektu.



Identifikace a využívání příležitostí se v rámci strategické práce používá:

- 1) **V rámci přípravy nebo aktualizace veřejné strategie.**
- 2) **V rámci realizace (implementace) veřejné strategie včetně významných projektů.**
- 3) **Obecně při jakékoli další strategické práci, kde je využívání příležitostí možné.**

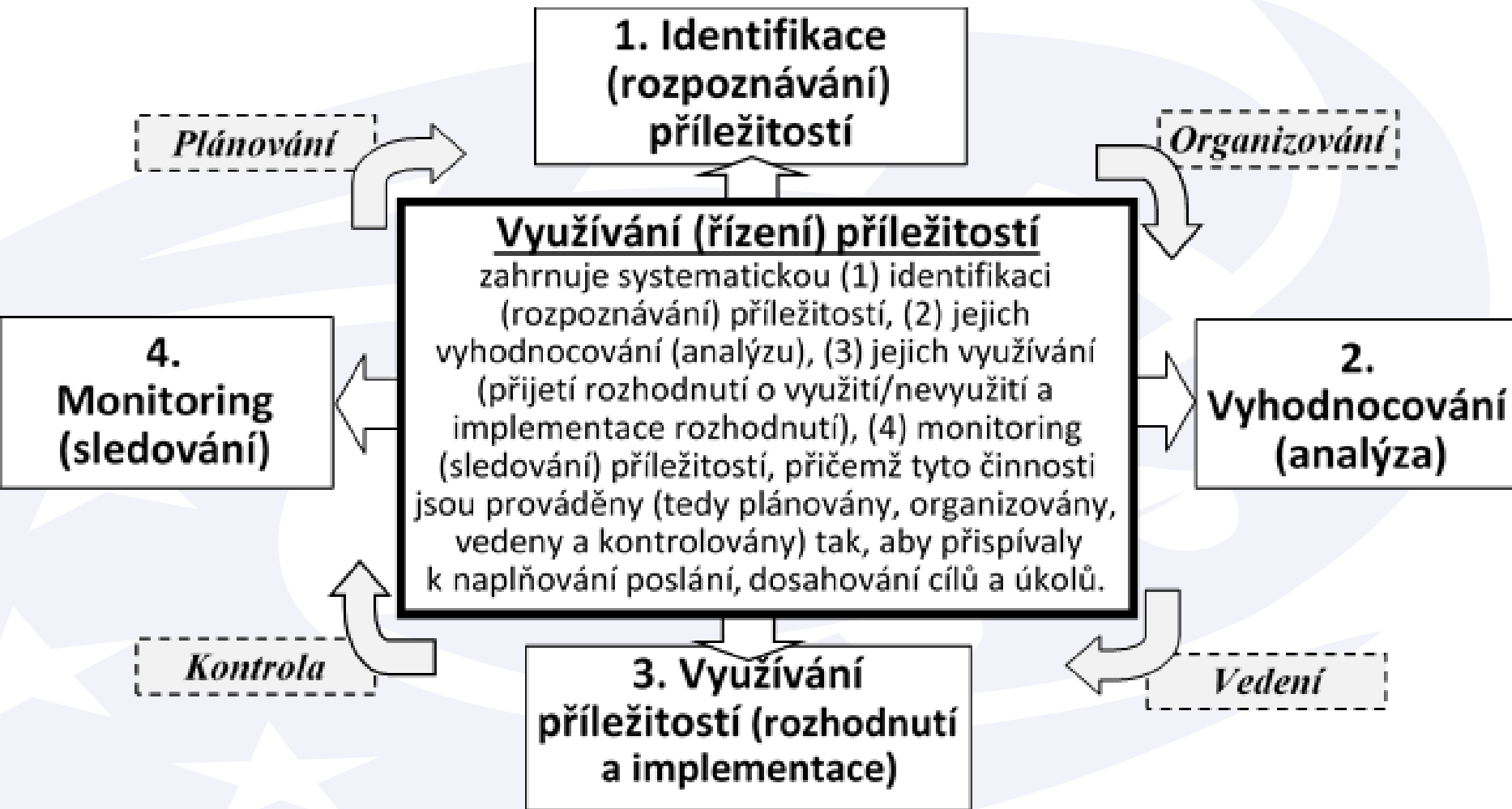


Jak chápat pojem „příležitost“

- **Výzva** je významná budoucí událost, která má dopad na plnění cílů. **Výzva může být jak hrozbou (rizikem), tak příležitostí** – to závisí zejména od toho, zda má negativní (jde o hrozbu) nebo pozitivní (jde o příležitost) dopad na cíle.
- Co je **příležitost**: Je možnost vzniku události, která **může pozitivně ovlivnit dosažení cílů** (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Z hlediska strategické práce lze k příležitostem řadit též rozvojový potenciál území / tématu.
- **Rozdíl riziko / příležitost**:
 - » U rizik (například finančních) je zákonná povinnost je snižovat (dle zákona o finanční kontrole).
 - » U příležitostí není zákonná povinnost je využívat.
- Nevyužití příležitosti lze pak změřit (vypočítat) jako **náklady obětované příležitosti**. Jde o ztrátu potenciálního výnosu nebo potenciální úspory z jiné výhodnější varianty, než kterou daná instituce zvolila.



Fáze využívání (řízení) příležitostí



Využívání (řízení) příležitostí má 4 fáze:

- (1) identifikace (roznávání) příležitostí,
- (2) vyhodnocování (analýza) příležitostí,
- (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a jeho implementace)
- (4) monitoring (sledování) příležitostí



Postup zpracování – rychlý, komplexní přístup (porovnání)

	Rychlé hodnocení příležitostí	Komplexní hodnocení příležitostí
Komu slouží	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být například starosta, vedoucí zaměstnanec, ...	Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, na znalosti místních podmínek a kontextu.
Kdo provádí	Rychlé hodnocení provádí přímo rozhodovatel sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.	Obvykle provádí expertní skupina na základě zadání zadavatele (například rady obce, starosty obce, vedoucího daného útvaru atd.).
+/-	Klady <ul style="list-style-type: none">- Rychlost hodnocení- Prakticky žádné náklady Zápory <ul style="list-style-type: none">- Nižší kvalita hodnocení a tím jeho menší vypovídací schopnost- Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady <ul style="list-style-type: none">- Ucelenější pohled- Vyšší kvalita hodnocení příležitostí Zápory <ul style="list-style-type: none">- Časová náročnost- Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu



Postup zpracování – rychlý vs. komplexní přístup

Č.	Název (popis) kroku	Rychlý přístup	Komplexní přístup
1	Plánování <ul style="list-style-type: none"> - Téma hodnocení (čeho se příležitost týká) - Metodika (postup) hodnocení - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace, ... - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Je-li potřeba, tak stanovení nákladů 	Na uvedené otázky si odpoví rozhodovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel hodnocení příležitosti (např. starosta, vedoucí zaměstnanec, ...). Plán je pak projednán v expertní skupině.
2	Shromáždění a prověření: <ul style="list-style-type: none"> - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí 	Pokud rozhodovatel nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.	Shromáždění a ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.
3	Identifikace příležitostí Lze doporučit v pěti oblastech – finanční; organizační a personální; právní; technická; věcná. Též je třeba brát v úvahu, že každá příležitost může mít více scénářů.	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
4	Hodnocení příležitostí (máme více možností): <ul style="list-style-type: none"> - Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti (přičemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost) - Stanovíme váhy (význam) jednotlivých příležitostí tak, aby součet vah byl 100 %, respektive 1 - Jednokriteriální hodnocení (expertní odhad dopadu na cíle) - Dvokriteriální hodnocení s využitím expertního odhadu a škálování: násobením realizovatelnosti příležitosti krát dopad do rozpočtu nebo na cíle 	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina.
5	Návrh opatření (vždy u velkých příležitostí, u středních je též doporučeno, u malých dle zvážení)	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem.
6	Ověření hodnocení příležitostí jako celku. Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel a určený ověřovatel.
7	Schválení hodnocení příležitostí (např. jako součást veřejné strategie)	Rozhodovatel, je-li to v jeho pravomoci. Není-li, nadřízený rozhodovatele.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

První fáze - Identifikace příležitostí: 5 oblastí

- **(1) Finanční**
- **(2) Organizační (a personální)**
- **(3) Právní**
- **(4) Technické**
- **(5) Věcné příležitosti**



Identifikace příležitostí: příklady finančních příležitostí

Č.	Název / popis příležitosti
1.1	Získání / zvýšení dotace (případně darů od dárců či sponzorů)
1.2	Zvýšení prostředků vyčleněných pro strategii
1.3	Zvýšení příjmů (výnosů), které se týkají veřejné strategie
1.4	Optimalizace / lepší využití provozních prostředků
1.5	Zvýšení / optimalizace prostředků na
1.6	Zvýšení / optimalizace prostředků na investice
1.7	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah
1.8	Racionální úspory při investicích bez vlivu na kvalitu a rozsah (například pomocí optimalizace zadávání veřejných zakázek)
1.9	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku
1.10	Lepší postupy v účtování s dopadem do hospodaření (např. optimalizace odpisů)
1.11	Lepší postupy v daňových záležitostech s dopadem do hospodaření
1.12	Jiné zlepšené výnosy, příjmy či přínosy s dopadem do hospodaření
1.13	Jiné finanční příležitosti s dopadem do hospodaření či na cíle
1.14



Identifikace příležitostí: příklady organizačních příležitostí

Č.	Název / popis příležitosti
2.1	Jasnější, srozumitelnější, účelnější stanovení cílů, úkolů, opatření, projektů (a vyšší ochota zaměstnanců je realizovat)
2.2	Lepší postupy ve vztahu k řízení lidských zdrojů
2.3	Zvýšení kompetentnosti či výkonnosti stávajících zaměstnanců (např. proškolením, vyšší motivací)
2.4	Získání kompetentního (způsobilého) zaměstnance na danou pozici
2.5	Zlepšená zastupitelnost zaměstnanců
2.6	Lepší postupy v řízení, například v organizaci či přípravě činností, projektů, investic, žádostí o dotace,
2.7	Lepší postupy v načasování aktivit, v plánování, zlepšení řízení času,
2.8	Lepší postupy týkající se správních, administrativních činností
2.9	Lepší postupy v řízení dodavatelů (např. firmy zajišťující ostrahu)
2.10	Lepší postupy ve spolupráci s partnery (např. meziobecní spolupráce, spolupráce s krajem, ...)
2.11	Vznik nových partnerství nebo prohloubení spolupráce se stávajícími partnery
2.12	Jiné organizační či personální příležitosti s kladným dopadem na cíle



Identifikace příležitostí: příklady právních příležitostí

Č.	Název / popis příležitosti
3.1	Nevyužívaný potenciál či přínosy plynoucí z platných zákonů a předpisů
3.2	Příznivá změna zákona, jiného předpisu, metodiky,
3.3	Lepší postupy zakotvené nově do vnitřních předpisů instituce
3.4	Lepší podmínky ve smlouvách podepisovaných institucí
3.5	Jiné právní příležitosti s dopadem na cíle
3.6

Obdobně pak též technické příležitosti, věcné příležitosti.



Fáze druhá: Hodnocení (analýza) příležitostí

Hodnocení příležitostí (máme více možností) - varianty:

- 1) Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti** (přičemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost), lze provést:
 - výpočet úspory nákladů provozních nebo investičních nebo
 - výpočet navýšení příjmů.
- 2) Stanovíme váhy (význam)** jednotlivých příležitostí pomocí expertního odhadu tak, aby součet vah v dané hodnocené oblasti příležitostí byl 100 %, respektive 1.
- 3) Jednokriteriální hodnocení** (expertní odhad dopadu na cíle). Můžeme použít škálování.
- 4) Dvoukriteriální hodnocení** s využitím expertního odhadu a škálování: násobením **realizovatelnosti** příležitosti krát **dopad** do rozpočtu nebo na cíle (obdobně jako se hodnotí rizika).



Dvojkriteriální hodnocení – škála pro realizovatelnost příležitosti

Realizovatelnost	Hodnocení	Příklad kritéria Odhad realizovatelnosti příležitosti v daném období
velmi malá	1	Šance na úspěšnou realizaci je velmi malá (menší jak 10%).
malá	2	Šance na úspěšnou realizaci je malá (v rozmezí 10 až 35%).
střední	3	Šance na úspěšnou realizaci je střední (v rozmezí 36 až 65%).
vysoká	4	Šance na úspěšnou realizaci je vysoká (v rozmezí 66 až 90%).
velmi vysoká	5	Šance na úspěšnou realizaci je velmi vysoká (vyšší jak 90%).



Dvojkriteriální hodnocení – škála pro dopad do rozpočtu nebo na cíle

Dopad na rozpočet nebo cíle (D)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhadovaný dopad na rozpočet v % Odhadovaný dopad na cíle
velmi malý	1	Dopad je nižší než 0,1% rozpočtu. Dopad na cíle je velmi malý.
malý	2	Dopad je v rozmezí 0,1% až 0,49 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je malý.
střední	3	Dopad je v rozmezí 0,5% až 2,99% rozpočtu. Dopad na plnění cílů je střední.
vysoký	4	Dopad je v rozmezí 3,0 % až 9,99 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je vysoký.
velmi vysoký	5	Dopad je vyšší než 10 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je velmi vysoký.



Třetí fáze – využívání příležitostí: volba strategie (taktiky)

Čtvrtá fáze – monitoring

Třetí fáze - 4 taktiky:

- 1) Strategie „sleduj“
- 2) Strategie „využij“
- 3) Strategie „přenes“
- 4) Strategie „odmítň“, případně „ukonči sledování“

Poslední fází je **monitoring – sledování příležitostí**



Příklad dvojkriteriálního hodnocení – finanční příležitosti města

Č.	Název finanční příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP= R*D		
1.1	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 1)	4	5	20	starosta	využij
1.2	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 2)	3	5	15	starosta	využij
1.3	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 3)	2	4	8	starosta	sleduj
1.4	Racionální úspory nákladů na provoz úřadu bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 1 – úspory energií)	3	2	6	tajemník	využij
1.5	Racionální úspory při investicích bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 1 – optimalizace zadávání veřejných zakázek)	3	2	6	místostarosta	využij
1.6	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku	3	2	6	vedoucí finančního odboru	sleduj
1.7	Změny systému hospodaření v městských lesích	3	2	6	ředitel lesů	přenes
1.8	Zvýšení příjmů z daní z nemovitosti změnou koeficientu	5	1	5	starosta	ukonči sledování
1.9	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 2 – personální audit)	2	2	4	tajemník	sleduj
1.10	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 3 – omezení služebních cest přechodem na on-line)	4	1	4	tajemník	sleduj
1.11	Zvýšení příjmů z pronájmu nemovitostí města	4	1	4	vedoucí správy majetku	sleduj
1.12	Optimalizace nakládání s komunálním odpadem	2	2	4	místostarosta	sleduj



Závěrečné poznámky

- 1. Dnešní svět je velmi dynamický a plný výzev. Výzva může být jak hrozbou (rizikem), tak příležitostí** – to závisí na tom, zda má na cíle dopad (včetně dopadu na rozpočet)
 - negativní (jde o hrozbu) nebo
 - pozitivní (jde o příležitost).
- 2. Povinnost zabývat se riziky / příležitostmi.** Zatímco snižovat finanční rizika je povinné ze zákona o finanční kontrole, tak využívání příležitostí povinné není.
- 3. Využívání příležitostí je důležitou součástí strategické práce.** Z hlediska strategické práce lze k příležitostem řadit též rozvojový potenciál území / tématu.
- 4. Využívání (řízení) příležitostí má 4 fáze:** (1) identifikace (rozpoznávání) příležitostí, (2) vyhodnocování (analýza) příležitostí, (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a jeho implementace), (4) monitoring (sledování) příležitostí.
- 5. Hodnocení příležitostí** je možné provést více způsoby (např. pomocí nákladů obětované příležitosti nebo dvojkriteriálním hodnocením pomocí realizovatelnosti příležitosti a dopadu).



Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkuji za pozornost

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.



Přestávka / Diskuse

