



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Metodika strategického řízení města Slavkov u Brna

**Zpracovatel:** AQE advisors, a.s.

**Název projektu:** Rozvoj nástrojů strategického řízení,  
komunikace s veřejností a vzdělávání úředníků  
a zastupitelů v podmínkách města Slavkov  
u Brna

**Registrační číslo:** CZ.03.4.74/0.0/0.0/17\_080/0009987

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	<b>3</b>
<b>ZPRACOVÁNÍ METODIKY</b>	<b>5</b>
<b>SOUČASNÝ STAV STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ</b>	<b>9</b>
2.1 Struktura Strategického plánu rozvoje města Slavkov u Brna	9
2.2 Stávající organizační nastavení	10
<b>PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE SPRM</b>	<b>12</b>
3.1 Harmonogram aktivit	12
<b>METODIKA AKČNÍCH PLÁNŮ</b>	<b>16</b>
4.1 Struktura akčního plánu	16
4.1.1 Zásobník projektových záměrů	17
4.2 Metodika tvorby akčních plánů	18
4.3 Využití akčního plánu při tvorbě rozpočtového výhledu	20
<b>NASTAVENÍ PLÁNU ŘÍZENÍ RIZIK</b>	<b>22</b>
<b>KONTROLA A EVALUACE</b>	<b>25</b>
6.1 Vyhodnocování SPRM	25
6.2 Evaluace	26
<b>PREZENTACE A KOMUNIKACE</b>	<b>29</b>
7.1 Prezentace aktivit SPRM a plán komunikace	29
<b>ZÁVĚR</b>	<b>32</b>
<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ</b>	<b>33</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>33</b>

## ÚVOD

Předmětem výstupu je vytvoření **Metodiky strategického řízení města Slavkov u Brna**, která má dle zadání objednatele napomoci zkvalitnit využívání Strategického plánu rozvoje města Slavkov u Brna (dále také „SPRM“) při řízení města a pomoci tak k praktické uplatnitelnosti plánu a tím k naplňování strategických cílů a vizí města.

Metodika strategického řízení města Slavkov u Brna popisuje metody, postupy a doporučení jak se Strategickým plánem rozvoje města Slavkov u Brna pracovat a jak strategický plán města efektivně využívat. Metodika současně vychází z přímé vazby na Metodiku přípravy veřejných strategií a Metodiku strategického řízení rozvoje obcí.

Přínosy důsledné práce se SPRM lze vyjádřit úslovím „kolik toho chcete, tolik toho dostanete“. SPRM může sloužit jako:

- pouze seznam plánovaných činností – bez přesného časového ručení a odhadu nákladovosti;
- jako nástroj řízení provázaný s rozpočtem a s projektovým řízením;
- jako detailní pracovní nástroj k realizaci plánovaných činností.

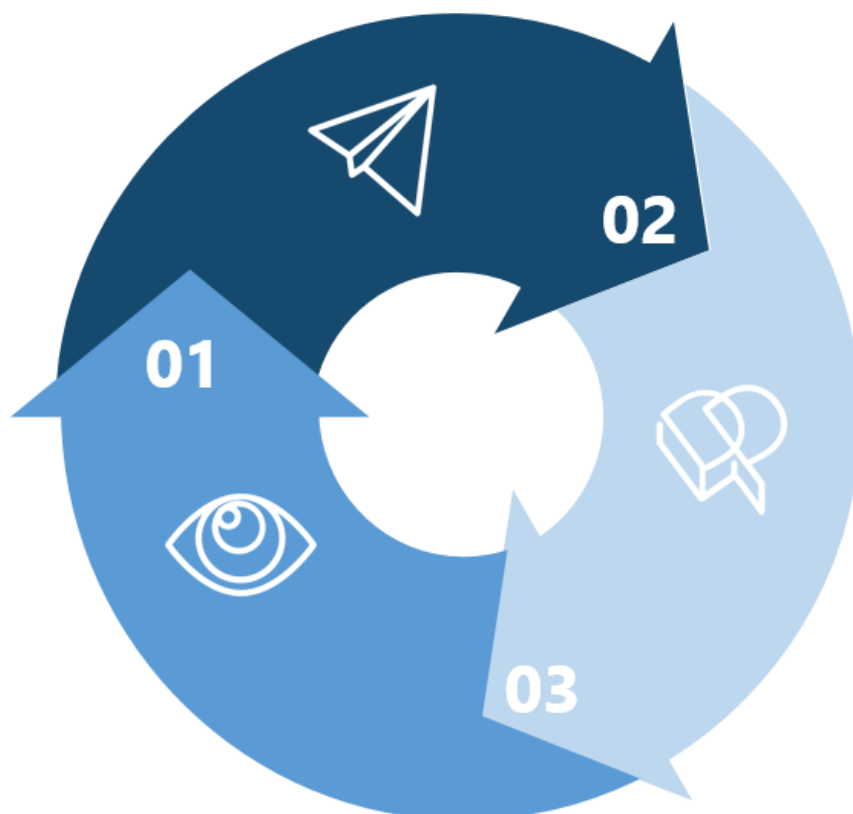
# 1

## ZPRACOVÁNÍ METODIKY

## ZPRACOVÁNÍ METODIKY

Vytvoření strategického plánu a jeho schválení zastupitelstvem je prvotním krokem jeho realizace. Po splnění tohoto kroku začíná stěžejní část strategického řízení, kterou je **implementace (naplňování) strategického plánu**. Zpracování metodiky je zaměřeno na kroky na fáze 2 a 3, tedy fáze, které jsou zaměřeny na proces strategického řízení.

Obrázek 1: Cyklus plánování, realizace a hodnocení strategického plánu



### **Plánování 01**

Město hodnotí situaci, stanovuje vizi, cíle a aktivity k jejich dosažení. Výsledkem je zpracovaný strategický plán města.



### **Řízení strategie 02**

Město uskutečňuje plánované opatření a aktivity. Průběžně se kontroluje změna stavu výchozích podmínek, případně dochází k aktualizaci strategie.



### **Hodnocení 03**

Město vyhodnocuje, zda realizované kroky vedly k naplnění cílů strategie. Jsou zpracována doporučení pro zefektivnění plnění strategie.

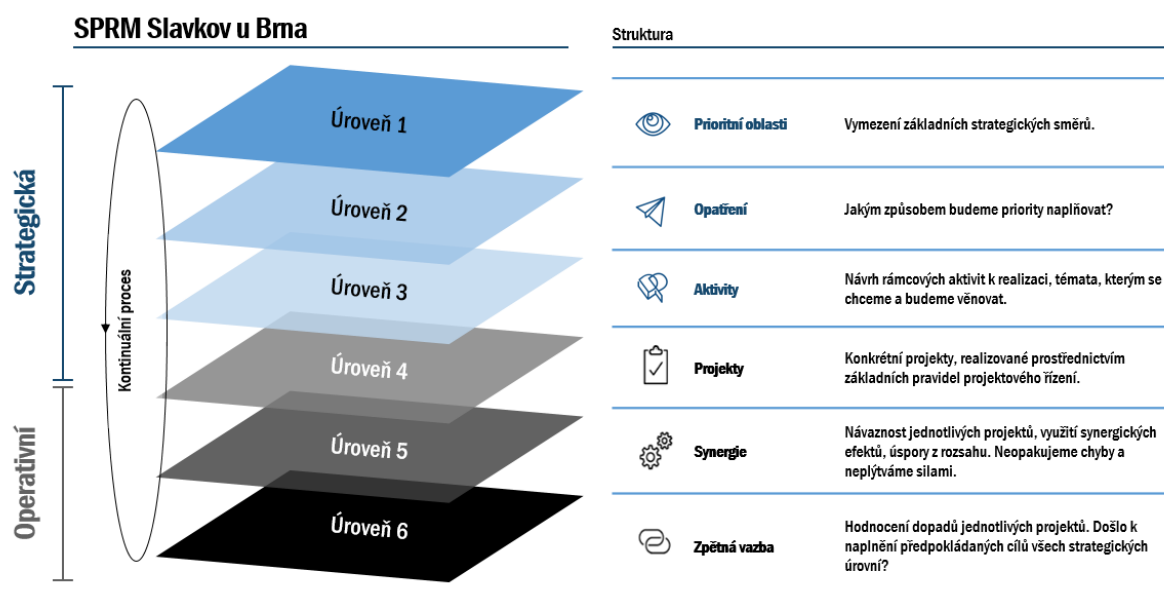
I kvalitní strategie, pokud nemá nastavená jednoznačná pravidla pro její naplňování, zůstává mnohdy jen dokumentem, jenž nebývá využíván jako nástroj pro **koordinované strategické řízení rozvoje**. Z tohoto důvodu je nutné nastavit základní principy nakládání se strategickým dokumentem. Je zcela zřejmé, že při trvalém naplňování strategických cílů je nezbytná spolupráce zapojených aktérů, efektivní systém vzájemné komunikace a důvěry.

Z toho důvodu se Metodika strategického řízení města Slavkov u Brna věnuje následujícím vybraným oblastem:

- A.** aktuální stav řízení - popisuje aktuální stav řízení SPRM;
- B.** plánování a realizace - obsahuje metodické doporučení k efektivnímu plánování a nastavení procesů, které budou relevantní k SMPR;
- C.** metodika akčních plánů - konkretizuje plánovací procesy, stanovení priorit pro využívání zdrojů, finanční řízení ve vazbě na strategické řízení;
- D.** nastavení plánů řízení rizik - rizika spojená s implementací SPRM;
- E.** postupy na vyhodnocování a systém kontroly - vytvoření a nastavení vhodných plánovacích postupů v návaznosti na aktuální SPRM;
- F.** prezentace a komunikace - prezentace výstupů a projektů, komunikace s cílovou skupinou.

Struktura návrhové a implementační části SPRM Slavkov u Brna vychází z poznatků analytické části a SWOT analýzy. Reflektuje témata, která jsou pro další rozvoj města stěžejní a tvoří strategickou část (úroveň 1 až 3). Návrhová část postupuje od priorit ke konkrétním opatřením. Realizace strategických priorit napomáhá k naplnění vize města a zajišťuje tak kvalitní životní prostor pro obyvatele Slavkova u Brna. Opatření a aktivity formulují konkrétní přístup k řešení priorit. Opatření jsou naplněna realizací rozvojových aktivit. Operativní část (úroveň 4 až 6) zajišťuje úspěšné zavedení SPRM do praxe řízení města formou konkrétních projektů, které tvoří akční plán města. Při plnění SPRM je průběžně kontrolováno, zda jsou naplánované projekty skutečně realizovány a jaký mají reálný dopad do života města.

Obrázek 2: Struktura návrhové a implementační části SPRM



Nejvýznamnějšími faktory kvality procesu strategického řízení je **silné politické vedení** procesu a **trvalé odhodlání a schopnost implementovat** strategický plán do běžné řídicí a koordinační praxe.

Praxe dokazuje, že činnosti spojené se strategickým řízením jsou ze strany zaměstnanců městského úřadu vnímány jako práce „navíc“, tedy práce nad rámec pracovních povinností. Je pouze na vedení města a tajemníka úřadu vhodně implementovat nové povinnosti do pracovního popisu pověřených zaměstnanců k výkonu strategického řízení. Současně vedle prosazování metod strategického řízení vedením města je důležité nastavit mechanismus postupného plnění strategického plánu rozvoje města, jeho hodnocení, **informovanost a propagaci výsledků směrem k občanům.**

Bez implementace strategického řízení je strategický plán rozvoje města bezcenný.



Proces tvorby SPRM  
probíhal ve spolupráci  
s řadou odborníků,  
vč. zapojení veřejnosti.

Obdobně se bude  
postupovat i při  
implementaci Strategie.

# 2

SOUČASNÝ STAV  
ŘÍZENÍ SPRM



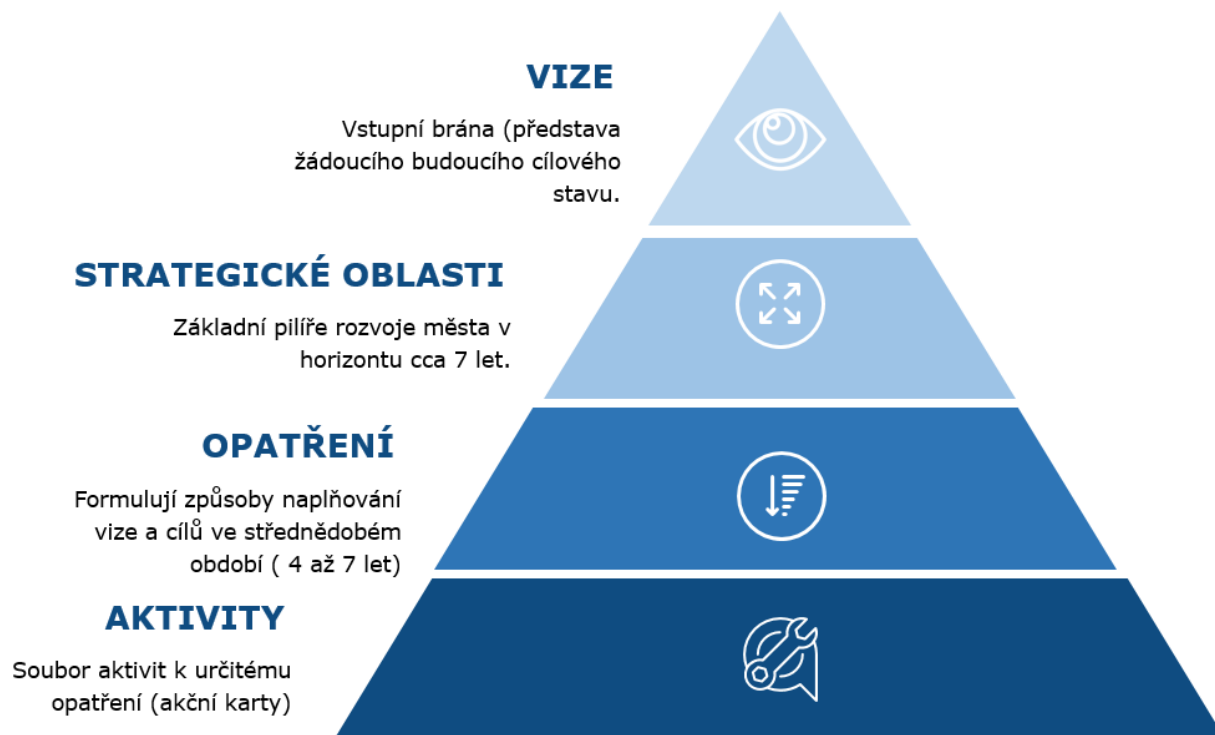
## SOUČASNÝ STAV STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Kapitola analyzuje aktuální stav řízení SPRM, odpovědnost za iniciaci a informování o plnění aktivit v jednotlivých klíčových oblastech a dílčí úkoly spojené s plánováním projektů, vyhodnocováním a monitoringem.

### 2.1 Struktura Strategického plánu rozvoje města Slavkov u Brna

Hierarchie SPRM je rozdělena na několik úrovní (stupňů), které se navzájem obsahově liší mírou konkrétnosti.

Obrázek 3: Aktuální struktura návrhové části SPRM



Pro účely strategického plánu byly stanoveny čtyři základní úrovně, které tvoří „strategický skelet“ návrhové části. Jednotlivé úrovně je možné definovat následovně:

- A.** strategická vize popisuje stav, jehož by mělo být v budoucnu dosaženo a v tomto smyslu představuje zastřešující rámec celé návrhové části;
- B.** strategické cíle představují strukturovanou formulaci hlavních tematických sektorů, v rámci kterých je nutné danou problematiku řešit. Vymezení strategických cílů slouží k logickému uspořádání strategie. Dlouhodobé strategické cíle tak prostupují několika strategiemi rozvoje města a pomáhají udržovat kontinuitu rozvoje;
- C.** opatření určují problémové oblasti, které mají řešit klíčové problémy území, zastřešuje soubor aktivit k určitému tématu nebo prostoru a stanoví přístup k řešení jednotlivých témat či problémů;
- D.** rozvojové aktivity, tedy formulované záměry na nejnižší úrovni návrhové části. Konkrétní projektové náměty získané v průběhu zpracování mají vazbu k příslušným opatřením a cílům.

## 2.2 Stávající organizační nastavení

Implementace SPRM vhodně využívá existující organizační struktury a institucionálního rámce. Není nutné a ani vhodné zakládat orgány či instituce nové, sloužící pouze tomuto účelu.

Obrázek 4: Stávající struktura implementace SPRM



Za plnění vize a cílů je odpovědný **starosta a členové rady** řídící dotčené oblasti (garant vize a priorit). Klíčová rozhodnutí související s realizací SPRM přijímá zastupitelstvo města a rada města (vedení města nese politickou odpovědnost za naplnění cílů a indikátorů). Jejich hlavní činností v procesu implementace SPRM je zejména:

- projednání Zprávy o naplňování Strategického plánu (plnění indikátorů a akčního plánu za předchozí rok);
- schválení akčního plánu (resp. i rozhodnutí o zařazení projektů do akčního plánu).

Výkonnou jednotku tvoří **garant strategie**, kterým je Odbor správy majetku, investic a rozvoje. Mezi jeho hlavní činnosti patří:

- celková koordinace implementačních aktivit;
- koordinace a zajištění vzájemné komunikace mezi všemi zapojenými subjekty;
- účast na pracovních setkáních;
- předložení Zprávy o naplňování SPRM (vyhodnocení indikátorů a plnění akčního plánu za předchozí rok);
- předložení akčního plánu ke schválení orgánům města;
- příprava evaluace SPRM.

Garant strategie využívá při plnění těchto úkolů další pracovníky městského úřadu, či spolupracuje s kompetentními osobami z řad komisí rady města, organizací a institucí zapojených do realizace aktivit. Odbor finanční komunikuje s Odborem správy majetku, investic a rozvoje při zajištění souladu akčního plánu s návrhem rozpočtu. Při publicitě SPRM pak probíhá spolupráce zejména s Odborem vnějších vztahů.

U akcí k realizaci SPRM se postupuje principem liniového řízení pod koordinací garanta strategie. Odpovědným za realizaci konkrétní akce (projektu) uvedené v návrhové části a v akčním plánu je pak příslušný garant projektu.

# 3

PLÁNOVÁNÍ

A

REALIZACE

## PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE SPRM

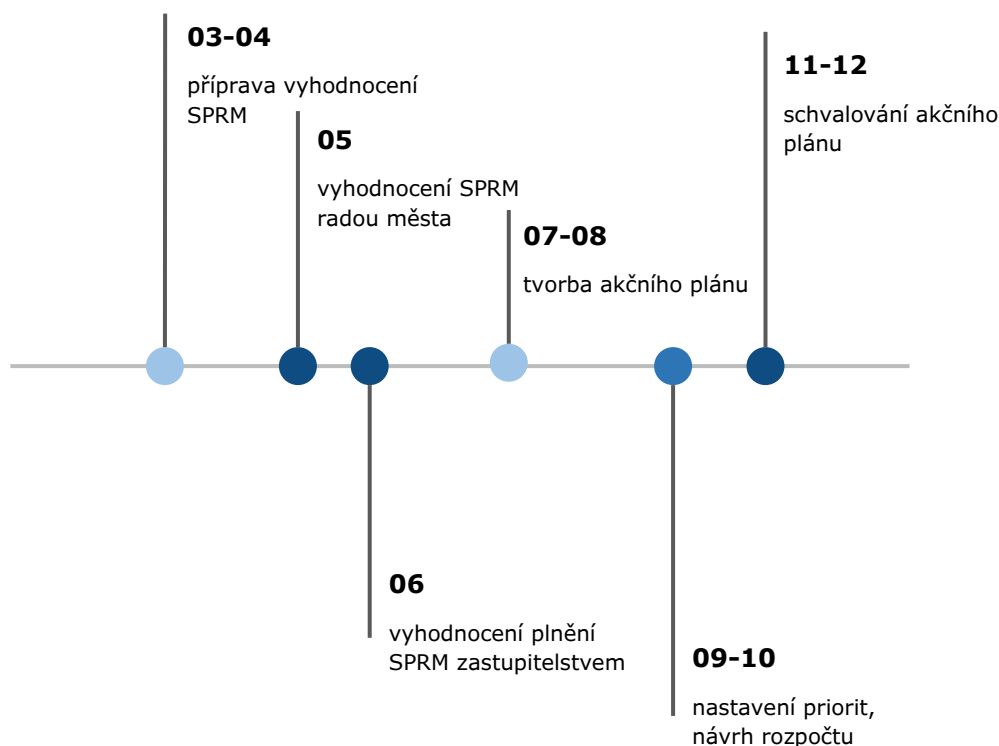
Kapitola obsahuje metodické pokyny k efektivnímu plánování a nastavení procesů, které jsou časově relevantní k SPRM.

### 3.1 Harmonogram aktivit

SPRM je naplňován především projekty zařazenými do schvalovaného **akčního plánu**. Projekty zařazené do akčního plánu naplňují stanovené cíle v SPRM. Naplňování konkrétních cílů je pak hodnoceno pomocí správy indikátorové soustavy.

Samotná implementace SPRM je proces, který se prolíná celým rokem. Jednotlivé dílčí části implementace se každoročně opakují. V první polovině roku vždy dochází k vyhodnocení plnění SPRM za předchozí rok. Připravuje se tedy vyhodnocení akčního plánu a indikátorů, které je schvalováno v orgánech města společně se závěrečným účtem. Činnosti v druhé polovině roku jsou zaměřeny na tvorbu akčního plánu, tedy výběr projektů a aktivit, které směřují k naplnění SPRM.

Obrázek 5: Harmonogram implementace SPRM – časová osa



Akční plán je také schvalován v orgánech města, a to **společně s rozpočtem**. Podrobněji je časový harmonogram uveden v tabulce níže, kde jsou mj. specifikovány jednotlivé dílčí části implementace, konkrétní aktivity a útvary, které za ně zodpovídají.

Akční plán má mít silnou vazbu na rozpočet města. Do akčního plánu na následující rok mohou být zařazeny jen ty aktivity či projekty, které jsou současně plánovány v rozpočtu nebo v rozpočtovém výhledu (pokud realizace takových aktivit vyžaduje finanční krytí).

Odbory města navrhují do rozpočtu akce ve shodě s přípravou akčního plánu; pokud nebude akce při projednávání v orgánech zařazena do rozpočtu, musí být vyřazena i z akčního plánu.

Tabulka 1: Harmonogram implementace SPRM – popis

Období	Aktivita	Odpovědnost	Popis
Průběžně	<i>Průběžná koordinace</i>	Odbor správy majetku, investic a rozvoje	<i>Koordinace všech implementačních aktivit souvisejících s realizací SPRM, zejména vyhodnocení plnění SPRM, tvorba akčního plánu, komunikace mezi zapojenými subjekty a účinná publicita.</i>
Březen, duben	<i>Vyhodnocení plnění SPRM</i>	Zapojené subjekty	<i>Vyhodnocení plnění indikátorů a cílů SPRM za předchozí rok, případně předložení návrhů operativních změn.</i>
		Odbor správy majetku, investic a rozvoje	<i>Sumarizace vyhodnocení plnění indikátorů a akčního plánu za předchozí rok do Zprávy o naplňování SPRM.</i>
Květen	<i>Vyhodnocení plnění Strategického plánu</i>	Odbor správy majetku, investic a rozvoje	<i>Projednání Zprávy o naplňování SPRM v radě města. V případě potřeby je možné ad-hoc jako podpůrný pracovní orgán svolat vybrané komise nebo pracovní skupiny.</i>
Červen	<i>Vyhodnocení plnění Strategického plánu</i>	Odbor správy majetku, investic a rozvoje	<i>Projednání Zprávy o naplňování SPRM za předchozí rok v orgánech města (rada, usnesení rady) ve stejných termínech jako projednání závěrečného účtu. Koordinaci zajišťuje Odbor správy majetku, investic a rozvoje, podklady z rozpočtu dodá Odbor finanční.</i>
Průběžně (zejména červen, červenec)	<i>Tvorba akčního plánu</i>	Odbor správy majetku, investic a rozvoje	<i>Sběr záměrů od občanů města na projekty, které mohou být zařazeny do zásobníku projektových záměrů, případně následně do akčního plánu na následující rok. Projektové záměry jsou vyplňovány do elektronické šablony (webové stránky určené ke sběru námětů od občanů na <a href="http://slavkov.pincity.cz">slavkov.pincity.cz</a>, popř. emailová komunikace). Sumarizaci zajišťuje Odbor správy majetku, investic a rozvoje.</i>
Červenec, srpen	<i>Tvorba akčního plánu</i>	Odbory městského úřadu a odbor správy majetku, investic a rozvoje	<i>Sběr projektů do zásobníku projektových záměrů od komisí města, odborů městského úřadu a městských organizací (příspěvkových organizací, popř. dalších). Primárně se bude jednat o podněty investičního charakteru. Doplněny však mohou být i rozvojová opatření z běžných výdajů (neinvestiční aktivity). Projektové záměry jsou vyplňovány do připravené šablony a informace jsou automaticky předány Odboru správy majetku, investic a rozvoje. Sběr zajišťuje Odbor správy majetku, investic a rozvoje.</i>
Červenec, srpen	<i>Tvorba akčního plánu</i>	Odbor správy majetku, investic a rozvoje, rada města	<i>Odborné posouzení jednotlivých projektů a aktivit navržených pro zařazení do zásobníku projektových záměrů s ohledem na soulad se SPRM, resp. jednotlivými cíli, a jejich následná důležitost pro rozvoj města. Zajišťuje Odbor správy majetku, investic a rozvoje ve spolupráci s radou města. Odbor správy majetku, investic a rozvoje zajistí předání informací od rady města ostatním subjektům (odborům, komisím apod.).</i>
Srpen, září	<i>Projednání tvorby akčního plánu</i>	Odbor správy majetku, investic a rozvoje, rada města	<i>Projednání záměrů v radě města. Předání podkladů pro tvorbu návrhu rozpočtu pro Odbor finanční.</i>

Říjen, listopad	<i>Finální tvorba akčního plánu</i>	Odbor správy majetku, investic a rozvoje a odbor finanční	<i>Sladění požadavků na zařazení do akčního plánu s možnostmi rozpočtu. Sestavení akčního plánu pro projednání v orgánech zajistí Odbor správy majetku, investic a rozvoje ve spolupráci s vedením města a popřípadě vedoucími některých odborů z důvodu odborného posouzení. Projekty, které se nedostanou do akčního plánu na daný rok, budou nadále evidovány v zásobníku projektových záměrů.</i>
Listopad, prosinec	<i>Projednání akčního plánu</i>	Rada a Zastupitelstvo Města Slavkov u Brna	<i>Projednání akčního plánu v orgánech města (rada a zastupitelstvo) ve stejných termínech jako rozpočet města.</i>

# 4

METODIKA  
AKČNÍCH  
PLÁNŮ

# METODIKA AKČNÍCH PLÁNŮ

## 4.1 Struktura akčního plánu

**Akční plán obsahuje strukturovaný komplexní přehled všech projektů v daném roce** směřujících k naplnění strategických oblastí a cílů SPRM.

Pro úspěšnou realizaci SPRM a naplňování jeho aktivit je nutné rozpracovávat dále aktivity v definovaných atributech do podoby postupových kroků na nejbližší jeden až dva roky, tj. vytvořit akční plán.

Akční plán je dynamický nástroj strategického plánování, který obsahuje komplexní soubor strategických opatření vedoucích k naplnění schválených oblastí stanovených v SPRM. Opatření jsou koncipována dle jednotlivých cílů v krátkodobém či střednědobém horizontu. **U každého opatření je nastavena odpovědnost, termín plnění i finanční alokace.** Zásadní pro dlouhodobou udržitelnost strategie a kvalitu jejího řízení je fakt, že existuje silná vazba mezi akčním plánem a rozpočtem města.

Hlavním zdrojem pro sestavení akčního plánu je:

- aktuální schválený střednědobý výhled rozpočtu;
- plán investic a zásobník projektových záměrů;
- usnesení orgánů o schválených víceletých projektech;
- dílčí koncepční dokumenty – výstupy z jiných dílčích koncepčních dokumentů (např. Koncepce cestovního ruchu) nebo jiné rozvojové úkoly (např. regenerace budov).

Tvorba akčního plánu

V akčním plánu jsou vzhledem k vazbě na rozpočet města zahrnuty:

- investice, které jsou připravovány na následující rok a zároveň schválené víceleté projekty (viz usnesení orgánů města);
- rozvojová opatření z běžných výdajů (např. nové dokumenty, dotazníková šetření, ...).

Do akčního plánu tak jsou vybírány především strategické/rozvojové projekty s významným dopadem na rozvoj města (za takové lze rovněž považovat rekonstrukce, pokud ovšem přinášejí významně novou kvalitu). Akční plán by neměl obsahovat projekty, které jsou svou povahou provozní činností – odpovídají mandatorním výdajům města, tj. výdaje na údržbu a opravy městského majetku, na provoz a výkon veřejné správy vyplývající z obecně závazných právních předpisů, apod. Tyto činnosti budou nadále do rozpočtu města nárokovány samotným nositelem (příslušným odborem, městskou organizací, atd.), a to bez ohledu na akční plán.

Ve všech oblastech řízení je vždy nutné reagovat na aktuální situaci, a proto je důležité neustále udržovat aktuální i akční plán s ohledem na dosavadní průběh realizovaných aktivit, jejich finanční či administrativní náročnost. Velmi užitečné se jeví průběžné zaznamenávání informací o plnění dílčích postupových kroků a to nejen v kategorii dokončeno/ nedokončeno/ probíhá, ale i v oblasti finanční (výše skutečných nákladů) a administrativní (např. poznámky k průběhu výběrových řízení). Šablona akčního plánu je samostatnou přílohou č. 1 dokumentu. Popis šablony akčního plánu je uveden níže.

Identifikace projektu v akčním plánu:

- kód cílů - ke každému projektu/aktivitě je přiřazen číselný kód cíle, který daný projekt/aktivita primárně naplňuje;
- název projektu - název konkrétního projektu/aktivity včetně identifikace hlavního obsahu projektu;



- popis aktivit/výstupy projektu - stručný popis aktivit a výstupů projektu v daném roce;
  - předpokládané náklady projektu (v tis. Kč) - expertní odhad celkových finančních nákladů na realizaci projektu/aktivity;
  - náklady města (v tis. Kč) - expertní odhad celkových finančních nákladů z rozpočtu města na realizaci projektu/aktivity dle jednotlivých let;
  - externí zdroje (v tis. Kč) - expertní odhad výše externích zdrojů a zkratka dotačního titulu, ze kterého je projekt financován;
  - období realizace - předpokládané období realizace od – do, v případě opakujících se činností lze uvést „každoročně“;
  - odpovědnost, garant - subjekt, který je věcně odpovědný za realizaci úkolu (např. příslušný odbor), popř. informace o spolupracovnících;
  - výsledek výběrového řízení – informace o výběrovém řízení;
  - etapy projektu a stav projektu - slovní popis fáze, v jakém se projekt nachází (např. projektová fiše, zpracován investiční záměr, projektová dokumentace, včetně specifikace - vydáno územní rozhodnutí, stavební povolení, projekt v realizaci, atd.). Minimální stupeň rozpracovanosti je projektová fiše dle doporučené šablony k zásobníku projektu.
- Na druhé straně je především v případě investičních projektů třeba mít před samotným spuštěním realizace projektu nebo podáním projektové žádosti do výzev pro daný operační program zpracované určité technické podklady (např. územní rozhodnutí, projektová dokumentace, stavební povolení apod.).
- monitorovací indikátor - kód sledovaného indikátoru, který bude naplňován realizací projektu/aktivity, a jeho předpokládaná dosažená hodnota. Tato informace může být součástí i popisu aktivity/výstupu projektu.

#### 4.1.1 Zásobník projektových záměrů

Zásobník projektových záměrů obsahuje přehled všech aktivit/projektů plánovaných k realizaci, či minimálně k jejich přípravě, na období platnosti SPRM. Zároveň jsou v něm výtýpovány klíčové/strategické rozvojové záměry města, jež jsou vzhledem ke svému významu pro naplnění jednotlivých cílů SPRM zásadní, a slouží jako jeden ze zdrojů pro akční plán. **Zásobník projektů je postupně v průběhu realizace SPRM aktualizován.** Projektové záměry jsou průběžně shromažďovány z řad relevantních partnerů, veřejnosti, jednotlivých odborů města, městských organizací (příspěvkových organizací, společností s městskou účastí a dalších), komisí města (viz harmonogram implementace). Šablona zásobníku projektových záměrů je samostatnou přílohou č. 1 dokumentu.

Sběr, příprava a realizace projektových záměrů v projektovém zásobníku města musí probíhat dle základních vymezených parametrů. K tomuto vymezení tak slouží následující doporučený přehled, jaké základní parametry má projektový zásobník splňovat:

- do indikativního seznamu projektových záměrů a dílčích projektů určených pro zařazení do akčního plánu jsou v rámci zachování rovných příležitostí zařazeny všechny projekty organizací nebo veřejností na základě principu partnerství;
- dílčím projektem je konkrétní individuální projekt, který vychází z aktivit navrhovatele a je vyhotoven v předepsané formě a rozsahu dle požadavků příslušného zdroje;

- projektovým záměrem je potenciální (budoucí) dílčí projekt, jehož zaměření a obsah je v souladu se strategií, ale v době dokončení prací na SPRM nebyl, nebo nemohl být dopracován do podoby dílčího projektu;
- jednotlivé projektové záměry a dílčí projekty musí být vždy posuzovány transparentně a nediskriminačně, o jejich zařazení nebo nezařazení do projektového zásobníku rozhoduje rada města (s případnou spoluprací garanta strategie, vedoucích odborů, komisí) a s výsledkem svého rozhodnutí seznámí navrhovatele;
- při posuzování jednotlivých projektových záměrů a dílčích projektů a při rozhodování o jejich zařazení do plánu k realizaci je nutné respektovat českou a evropskou legislativu.

**Popis a metodika řízení přípravy a realizace strategických projektů města je představena v samostatné příloze č. 2 dokumentu.**

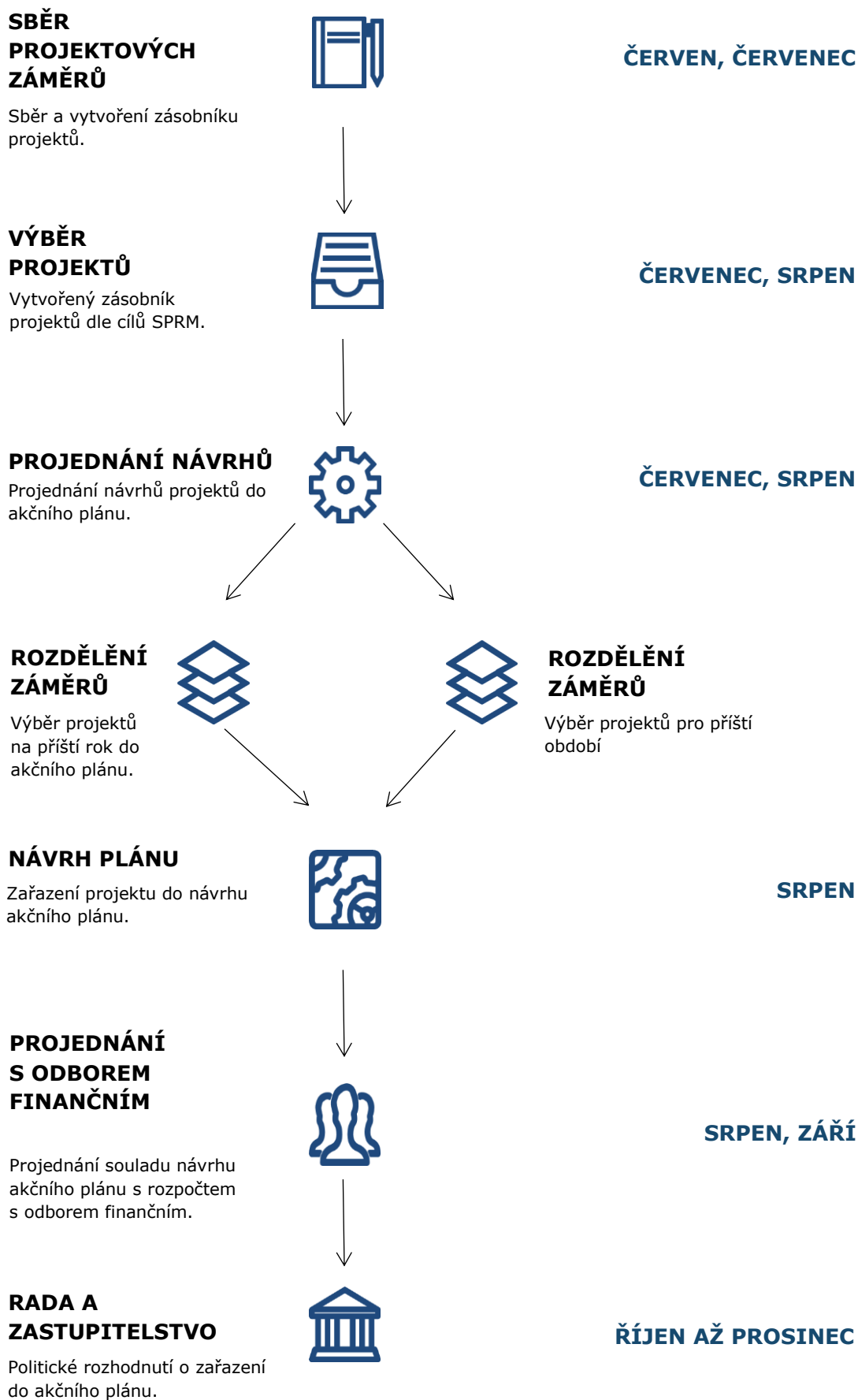
## **4.2 Metodika tvorby akčních plánů**

Zakomponování akčního plánu do rozpočtového procesu je jedním ze zásadních procesů strategického řízení. Používáním akčního plánu při řízení města by mělo dojít k výběru těch projektů, které naplňují hlavní rozvojové cíle města stanovené v SPRM. **Proces tvorby akčního plánu je procesem dlouhodobým**, který prostupuje celým kalendářním rokem a jako takový musí být úzce spjat s procesem rozpočtování. Projekty zařazené do akčního plánu musí být kryty rozpočtem nebo jiným (externím) zdrojem financování. Pokud nebude k projektům vybraným do akčního plánu jednoznačně přiřazen zdroj financování, budou z akčního plánu vyřazeny.

Při přípravě akčního plánu je nutné zakomponovat tři hlavní kroky:

- A.** Prvním krokem je získání podnětů na realizaci projektů – ze strany jednotlivých odborů města, městských organizací, komisí, veřejnosti apod.
- B.** Druhým krokem je sumarizace projektových záměrů a jejich transparentní posouzení souladu se Strategickým plánem a nastavenými cíli. Sběr a sumarizace bude probíhat prostřednictvím připraveného formuláře (v elektronické podobě).
- C.** Třetím (stěžejním!) krokem je politické rozhodnutí (tj. rozhodnutí rady i zastupitelstva města). Na základě politického rozhodnutí budou vybrány projekty, které budou zařazené do akčního plánu (a v dalším roce tak budou projekčně či stavebně realizovány). Zbylé projekty zůstanou v zásobníku projektových záměrů a budou realizovány v případě změn podmínek uvolnění dodatečných finančních prostředků (neplánované příjmy, dotace apod.).

Obrázek 6: Schéma tvorby akčního plánu



### 4.3 Využití akčního plánu při tvorbě rozpočtového výhledu

Rozpočtový výhled zabezpečuje časovou provázanost rozpočtu města a jeho smyslem je zajištění dlouhodobě vyrovnaného hospodaření města a jeho dobrého finančního zdraví. Rozpočtový výhled se sestavuje zpravidla na 2 - 5 let. Jedná se o důležitý nástroj pro koordinaci investičních aktivit města i pro stabilizaci běžného provozu města. To znamená, že akční plán musí být pro hospodaření závazný a z jeho priorit se vychází při sestavování ročního rozpočtu.

Podmínkami využití akčního plánu k přípravě rozpočtového výhledu jsou tyto skutečnosti:

- akční plán obsahuje přehled plánovaných aktivit;
- plánované aktivity jsou určeny termínem realizace (na roky);
- plánované aktivity mají definovány náklady na realizaci;
- město je schopno náklady aktivit rozdělit rámcově do jednotlivých let jejich realizace.

Tabulka 2: Ukázka vytvořeného podkladu pro rozpočtový výhled na roky 2021–2023

Aktivita/dílčí krok	Termín dokončení	Celkem nákl. (tis. Kč)	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023	Výdajový oddíl
1.1.1 Oprava komunikace	2023	3 000	1 000	1 000	1 000	22 Doprava
1.1.2 Dostavba divadla	2023	15 000	5 000	5 000	5 000	33 Kultura

Účelné a efektivní nakládání s veřejnými finančními prostředky je nezbytným předpokladem pro podporu co největšího počtu projektových záměrů.

# 5

## NASTAVENÍ PLÁNU ŘÍZENÍ RIZIK

## NASTAVENÍ PLÁNU ŘÍZENÍ RIZIK

Cílem řízení rizik je předcházet situacím, které by mohly ohrozit úspěšnou realizaci SPRM. Základním nástrojem pro řízení rizik je tzv. Mapa rizik, která je jednou ze základních součástí řízení SPRM. Mapa rizik bude dle potřeby průběžně aktualizována a příslušní aktéři budou dohlížet na plnění navržených cílů, opatření a aktivit, která jsou pro úspěšnost implementace zásadní.

Cílem analýzy rizik je identifikovat rizika implementace, vyhodnotit pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost dopadů, naplánovat akce směřující ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizikové události a akce směřující ke zmírnění negativních dopadů rizikové události, pokud už nastala.

V některých případech je možné na identifikované riziko vědomě reagovat rozhodnutím o akceptaci rizika bez nějakých protiopatření, neboť ta jsou buď nemožná nebo příliš časově či finančně nákladná.

Při definici rizik je potřebné v maximální možné míře definovat všechna možná rizika týkající se implementace (popř. minimálně ta se středním a vysokým dopadem rizika). V rámci definování rizik je zhodnocena pravděpodobnost jejich výskytu, významnost, dopad a budou navrženy kroky jejich eliminace nebo alespoň omezení rizik.

Každé riziko je zařazeno do jedné z níže uvedených skupin:

- finanční rizika (rizika spojená s finančními aktivitami, např. zadlužování, schopnosti kofinancování atd.);
- organizační rizika (např. řízení projektů, komunikace se stakeholdery atd.);
- právní rizika (související se změnami legislativních podmínek);
- technická rizika (zahrnují např. technickou infrastrukturu, nemovitosti atd.);
- věcná rizika (souvisí s rozvojem města);
- rizika spojená s realizací klíčových intervencí.

Zhodnocení pravděpodobnosti výskytu a významnosti rizika je provedeno na základě následujícího bodování.

*Tabulka 3: Stupnice významnosti a pravděpodobnosti výskytu rizika*

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika	Významnost
1	Téměř nemožná	Téměř neznatelná
2	Výjimečně možná	Drobná
3	Běžně možná	Významná
4	Pravděpodobná	Velmi významná
5	Téměř jistá	Nepříjemná

Z hlediska efektivity řízení rizik je pro každé riziko stanoven jeho dopad, resp. významnost dopadu. Ten je interpretovaný jednou konkrétní hodnotou, kterou tvoří součin bodového hodnocení Pravděpodobnosti výskytu rizika a významnosti. Dopad rizika lze podle takto dosažených hodnot klasifikovat do 3 skupin (viz tabulka níže).

*Tabulka 4: Stupnice dopadu rizika*

Skóre významnosti dopadu	Hodnota
Nízký dopad	1 - 5
Střední dopad	6 - 15
Vysoký dopad	16 - 25

Pro úspěšné řízení rizik je nejdůležitější zaměřit se na rizika nejzávažnější (rizika spadající do kategorie „Vysoký dopad“), která je nutné co nejdříve eliminovat nebo alespoň minimalizovat.

Registr rizik k tvorbě a implementaci Strategického plánu spravuje Garant strategie. Ten jej pravidelně aktualizuje ve vazbě na každoroční vyhodnocení SPRM. Distribuce dosažených hodnot dopadu rizika u všech definovaných rizik je znázorněna v Mapě rizik v excelové podobě v příloze.

# 6

## KONTROLA A EVALUACE



## **KONTROLA A EVALUACE**

Naplňování Strategického plánu bude **průběžně (v pravidelných intervalech) hodnoceno**. Vyhodnocování je prováděno na počátku každého následujícího roku a je založeno především na vyhodnocení aktivit zařazených do příslušného akčního plánu, jimiž jsou jednotlivé cíle naplňovány.

### **6.1 Vyhodnocování SPRM**

Vyhodnocování je taktéž primárně postaveno na průběžném sledování nastavených indikátorů a vývoje jejich hodnot. Nicméně hodnocení nemůže být omezeno pouze na toto kvantitativní vyjádření. Každoroční vyhodnocení musí být členěno dle jednotlivých cílů a opatření.

Na základě principu participace občanů na realizaci strategického plánování města je vyhodnocení výsledků veřejně přístupné. Příkladem vhodného zveřejnění výsledku vyhodnocení jsou informování na veřejném setkání s občany a na webových stránkách města.

V rámci průběžného monitoringu garant strategie provádí zejména:

- Sběr dat a informací o průběh realizace a rozpracovanosti jednotlivých aktivit.  
*Pozn. v případě nerealizace aktivity, či vzniku jiné nepředpokládané okolnosti, garant aktivity dokládá zdůvodnění situace.*
- Hodnocení stavu rozpracovanosti jednotlivých aktivit - z těchto informací následně vyplývá míra plnění SPRM.  
*Pozn. v této fázi je nezbytné zjistit stav realizace jednotlivých aktivit od garanta projektu, minimálně pak:*
  - zda je aktivita realizována;
  - jaký je stav rozpracovanosti aktivit (slovní zdůvodnění);
  - kdy a jak bude ukončen (slovní zdůvodnění);
  - je pozastaven či se nebude realizovat (slovní zdůvodnění).
- Stav plnění indikátorů - provedení s ohledem na stanovení měřítka indikátoru.  
*Pozn. vyhodnocení indikátorů – které indikátory byly naplněny, které nikoliv, včetně doložení zdůvodnění nenaplnění indikátorů, případně návrhů operativních změn.*
- Vyhodnocení cílů SPRM – provedení s ohledem na stanovené cíle.  
*Pozn. slovní popis vyhodnocení plnění cílů za předchozí rok – hodnocení naplnění cíle, jaké problémy je třeba řešit, případně návrhy operativních změn.*
- Vyhodnocení prozatímní úspěšnosti realizace SPRM – hodnocení aktuálního stavu (slovní hodnocení) na základě kroků uvedených dříve.  
*Pozn.:*
  - plnění stavu SPRM;
  - na potřeby aktivit reagovat rozpočtem města, projektovou přípravou či jinými podpůrnými kroky;
  - projednání výsledků;
  - informování veřejnosti o plnění SPRM.
- Případná doporučení k úpravě implementačního a sledovacího systému ve formě doporučení.

Odpovědným za sběr a zpracování monitoringu je Garant strategie. Zprávy mohou být zpracovány v textové nebo tabulkové podobě a předkládány primárně radě a zastupitelstvu města. Doporučený vzor tabulky je přiložen níže.

*Tabulka 5: Doporučený vzor měřitelných ukazatelů a % naplnění jednotlivých cílů*

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Naplnění měřítko	Naplnění cíle
Název strategického cíle	Seznam měřitelných ukazatelů	Hodnoty ukazatelů	Hodnota stanoveného ukazatele (příp. slovní popis)	Celková výše naplnění stanoveného cíle

Identifikace cíle při hodnocení:

- strategický cíl – název strategického cíle;
- měřítko – výčet měřitelných hodnot;
- cílová hodnota – cílová hodnota indikátorů včetně možného popisu o plnění;
- naplnění měřítko – hodnota naplnění včetně možného popisu o plnění;
- naplnění cíle – průběžná hodnota naplnění cíle (počet, % apod.).

*Tabulka 6: Doporučený vzor průběžného hodnocení vývoje indikátorů*

Název indikátoru	Rok	Skutečnost	Vývojová tendence indikátoru	Slovní popis vývoje indikátoru
Název	Uvedení roku sledování	Skutečná hodnota indikátorů	Vzrůstající / klesající/ konstantní úroveň	Případný slovní popis indikátoru

Identifikace indikátoru při hodnocení:

- název indikátoru – jedná se o indikátory schválené v návrhové části SPRM;
- rok - jedná se o mezníky pro sledování hodnot indikátorů SPRM;
- skutečnost - reálné hodnoty indikátorů dosažené podle skutečnosti;
- vývojové tendence indikátoru - optimální směr by měl odpovídat tendenci hodnoty indikátoru, ke které by mělo dojít splněním jednotlivých opatření a úkolů SPRM (splněno /nesplněno; vzrůstající/klesající tendence);
- slovní popis indikátoru - popis indikátoru zahrnuje jeho kontext, přínos ze sledování a tendence do budoucna; popis faktorů, které mají vliv na výslednou hodnotu indikátorů.

## 6.2 Evaluace

V návaznosti na systém monitorování naplňování cílů bude probíhat evaluace SPRM. Evaluace neboli hodnocení je proces, který je založen na sběru primárních a sekundárních dat. Hlavním zdrojem dat tohoto procesu je průběžný monitoring. Evaluace poskytne interpretaci dat, jejich hodnoty analyzuje v kontextu, zkoumá „přičitatelnost“ působení strategie na pozorované jevy (tedy do jaké míry je strategie důvodem pozorovaného trendu) a výsledky těchto analýz rozpracovává do návrhu na aktualizaci SPRM.

Cílem evaluace je v průběhu realizace SPRM hodnotit dosažené cíle a poskytnout doporučení pro další fázi strategického řízení. Jednotlivé závěry a doporučení evaluace představují jeden z klíčových podkladů pro zlepšení efektivity naplňování SPRM. Za průběh evaluace je zodpovědný garant strategie a rada města.

Střednědobá evaluace bude provedena v polovině období realizace SPRM (předpoklad). Tato evaluace poskytne zpětnou vazbu naplňování SPRM tj. zjištění, jaké byly doposud realizovány všechny plánované aktivity (projekty). Zda byla doposud realizace úspěšná, jaké se vyskytly problémy a jakým způsobem byly řešeny. Zdrojem dat je monitoring realizace aktivit (projektů). Na základě výsledků střednědobé evaluace se provedou relevantní změny ve SPRM.

Evaluace bude provedena na počátku roku v polovině trvání platnosti SPRM a v následující struktuře:

- úvodní informace – informace o významu evaluace, časový úsek, za níž je evaluace provedena;
- metodický postup vytvoření evaluace – jakým způsobem byla evaluace provedena (jak probíhal sběr dat, od koho apod.);
- evaluace / hodnocení míry naplňování SPRM a hodnocení indikátorů;
- hlavní závěry evaluace / doporučení na změny v oblasti implementace SPRM.

Na základě zformulovaných evaluačních doporučení budou projednána opatření k úpravě Strategického plánu. Proces zpracování doporučení vyplývajících z evaluace bude probíhat stejným postupem, jakým SPRM vznikal, tedy:

- vzetí závěrečné evaluační zprávy na vědomí Zastupitelstvem města Slavkov u Brna;
- projednání příslušných doporučení v radě města, rozhodnutí o relevantnosti doporučení a způsobu jejich zohlednění ve struktuře SPRM;
- zpracování těch doporučení vyplývajících z evaluace, která rada města označila jako relevantní, v příslušných komisích (pracovních skupinách);
- schválení provedených návrhů změn v radě města;
- schválení upraveného SPRM zastupitelstvem města.

Na konci období realizace pak je provedena závěrečná evaluace. Závěrečné hodnocení plnění SPRM je komplexním zhodnocením celého průběhu realizace. Při závěrečném hodnocení se budou posuzovat tyto oblasti:

- hodnocení plánovaných aktivit - v závěrečném hodnocení je potřeba se vypořádat s tím, jak byly či nebyly realizovány plánované aktivity s případným zdůvodněním jejich neprovedení;
- hodnocení míry naplnění SPRM - podle zvolené míry sledování plnění SPRM (tj. prostý podíl realizovaných aktivit nebo podíl realizovaných aktivit dle stanovené důležitosti);
- hodnocení výsledků opatření a dosažených cílů - klíčovým bodem celkového zhodnocení SPRM je hodnocení dosažených výsledků a jejich dopad na splnění stanovených rozvojových cílů;
- hodnocení finančního plnění realizace SPRM - významným ukazatelem je také porovnání plánovaných a skutečných finančních nákladů na realizaci. Tato oblast hodnocení je důležitá nejen pro zjištění celkových nákladů na uskutečňování rozvojových aktivit, ale také pro zdokumentování efektivity vynakládaných prostředků v závislosti na dokončených opatřeních a dosažených cílech.



**PREZENTACE A**  
**KOMUNIKACE**

## **PREZENTACE A KOMUNIKACE**

Kapitola se soustředí na vytvoření vhodné komunikaci směrem k cílovým skupinám.

### **7.1 Prezentace aktivit SPRM a plán komunikace**

V průběhu realizace SPRM a všech souvisejících aktivit bude probíhat komunikace uvnitř organizační struktury (tj. mezi jednotlivými zapojenými subjekty do realizace SPRM z řad odborníků úřadu i partnerů). Důležitou součástí vlastní implementace je správná prezentace SPRM a jeho správná komunikace směrem „ven“.

Komunikace bude probíhat podle komunikačních postupů, která obsahuje:

- definici cílových skupin (příjemci informace);
- předmět/obsah komunikace;
- identifikaci komunikačních nástrojů a kanálů;
- stanovení subjektů odpovědných za realizaci komunikace a přenos informace směrem k cílové skupině.

Způsoby komunikace jsou popsány prostřednictvím níže uvedených tabulek, ze kterých je patrné nastavení systému a způsobu komunikace směrem ke konkrétním cílovým skupinám. Je však logické, že komunikační struktura je živým organismem a je tedy možné, že v případě potřeby může dojít v nastavení komunikačního plánu k dílčím změnám.

*Tabulka 7: Komunikační postupy pro účely vnitřní komunikace uvnitř organizační struktury implementace SPRM*

Příjemce informace	Obsah komunikace	Komunikační kanál	Odpovědnost přenosu informace
Garant vize a cílů	Informace o rozhodnutích vedení města (např. změny SPRM)	Osobní/e-mailová komunikace	Vedení města
Garant strategie	Informace o plnění indikátorů, financí, případných změnách v cílech apod.	Osobní/e-mailová komunikace	Garant strategie
Zapojené subjekty	Informace o případných změnách a problémech v realizovaných projektech apod.	Jednání komisí, výborů, zápisy apod.	Garant strategie nebo jim doporučená osoba
Garant projektu	Informace o konkrétních projektech, problémech, harmonogramu apod.	Jednání komisí, výborů, s dodavatelem apod.	Garant projektu

Společným cílem všech aktivit v oblasti publicity je poskytování včasných a transparentních údajů zainteresovaným osobám a subjektům. Základní cíle v oblasti propagační a informační podpory realizace SPRM jsou:

- informovat o výsledcích a úspěšnosti realizace SPRM;
- informovat partnery, kteří se budou podílet na realizaci SPRM a podporovat vzájemnou spolupráci.

Odbor rozvoje města, oddělení dotací ve spolupráci s Odborem kanceláře starosty a místostarostů zajistí, aby se informace o Strategickém plánu dostaly i k veřejnosti, a to zejména prostřednictvím [slavkov.PinCity.cz](http://slavkov.PinCity.cz). Tyto webové stránky města budou poskytovat aktualizované a podrobné informace o realizovaných projektech i o naplňování SPRM. Další postup komunikace je uveden v tabulce níže.

*Tabulka 8: Komunikační plán pro účely vnější komunikace implementace SPRM*

Příjemce informace	Obsah komunikace	Komunikační kanál	Odpovědnost přenosu informace
Partneři ve fázi přípravy projektových záměrů	Konzultace tematického a strategického zaměření projektu ve vztahu k cílům SPRM	Jednání komisí a webové stránky s informacemi o projektech	Garant strategie nebo jim doporučená osoba
Partneři ve fázi realizace (realizátoři projektů)	Základní podklady k přípravě projektu, konzultace rozsahu, obsahové zaměření	Webové stránky s informacemi o projektech	Garant strategie nebo garant projektu
Veřejnost	Průběžné informace o realizaci projektů (především důležité milníky, změny)	Webové stránky s informacemi o projektech	Garant strategie nebo jim doporučená osoba

K zajištění propagace a publicity Strategického plánu budou použity následující nástroje a prostředky:

- tiskové a mediální zprávy ve Slavkovském zpravodaji – ve zpravodaji budou průběžně zveřejňovány informace o průběhu realizace SPRM (informace o projektech, o pravidelných setkáních s vedením města, o sběru projektových záměrů apod.);
- tiskové konference při průběhu SPRM, popřípadě při jeho ukončení – realizace pravidelných konferencí s vedením města;
- publikace, školící a informační materiály – vydávané za účelem informování SPRM, menší brožurky umístěné na vhodných místech města;
- články a tematické přílohy v tisku, inzerce v tisku – využití inzerce k informování o strategických projektech (např. informaci o modernizaci sportovního areálu vložit do tisku k podpoře cestovního ruchu);
- internet – umístění odkazu či informace o projektu a zejména o jeho výstupu na webových stránkách.

# 8

ZÁVĚR

SEZNAMY

PŘÍLOHY

## **ZÁVĚR**

Výše uvedená Metodika strategického řízení města se všemi svými doporučeními i s argumentací k nim, byla primárně vypracována pro potřeby města včetně využití jeho dosavadních zkušeností se strategickým řízením.

Vzkazem této metodiky je zdůraznit klíčovou fázi strategického řízení a to implementaci SPRM, které by měla být věnována zásadní pozornost, včetně vytvoření adekvátních politických, organizačních a kapacitních podmínek na městě. V rámci těchto podmínek sehrává stěžejní úlohu procesní provázání realizace projektů a záměrů na tvorbu rozpočtu a rozpočtového výhledu města.

Závěrem je důležité zdůraznit, že strategické řízení ve městě je dlouhodobý tvůrčí proces, v němž jde o zvyšování kvality života občanů města.



## **SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ**

<i>Tabulka 1: Harmonogram implementace SPRM – popis</i> .....	13
<i>Tabulka 2: Ukázka vytvořeného podkladu pro rozpočtový výhled na roky 2021–2023</i> .....	20
<i>Tabulka 3: Stupnice významnosti a pravděpodobnosti výskytu rizika</i> .....	22
<i>Tabulka 4: Stupnice dopadu rizika</i> .....	23
<i>Tabulka 5: Doporučený vzor měřitelných ukazatelů a % naplnění jednotlivých cílů</i> .....	26
<i>Tabulka 6: Doporučený vzor průběžného hodnocení vývoje indikátorů</i> .....	26
<i>Tabulka 7: Komunikační postupy pro účely vnitřní komunikace uvnitř organizační struktury implementace SPRM</i> .....	29
<i>Tabulka 8: Komunikační plán pro účely vnější komunikace implementace SPRM</i> .....	30
<i>Obrázek 1: Cyklus plánování, realizace a hodnocení strategického plánu</i> .....	5
<i>Obrázek 2: Struktura návrhové a implementační části SPRM</i> .....	6
<i>Obrázek 3: Aktuální struktura návrhové části SPRM</i> .....	9
<i>Obrázek 4: Stávající struktura implementace SPRM</i> .....	10
<i>Obrázek 5: Harmonogram implementace SPRM – časová osa</i> .....	12
<i>Obrázek 6: Schéma tvorby akčního plánu</i> .....	19

## **SEZNAM PŘÍLOH**

*Příloha č. 1: Šablony (samostatná příloha v xls)*

*Příloha č. 2: Metodika řízení přípravy a realizace strategických projektů města (samostatná příloha v docx)*

*Příloha č. 3: Identifikace rizik (samostatná příloha v xls)*