

Doporučení strategického řízení
města

Otrokovice 2034



Disclaimer:

Předkládané doporučení implementace strategie představuje základní principy strategického plánování a řízení. Nejedná se o explicitní výčet všech možných iterací, které budou v reálné praxi nastávat. Proto, aby se systém řízení realizace strategie uvedl v život, bude třeba tyto principy adaptovat do reálné praxe. Během prvních dvou let se metodou "learning by doing" budou zkoušet a následně popisovat dílčí postupy, které budou evidovány v příloze doporučení a budou sloužit pro budoucí zaškolení osob podílejících se na strategickém řízení. Záměrem předkládaného doporučení bylo pojmenovat hlavní principy a postupy v co nejjednodušší formě

Proč to děláme

- Málokdo ví, jak reálně pracovat s vytvořenou strategií
- I po vytvoření strategie je proces výběru projektů k realizaci nahodilý
- Plnění strategie se většinou nesleduje
- Zmatek vyvolává zbytečnou administrativní zátěž
- Vedení města nemá potřebné informace pro rozhodování

Při řízení strategie bychom měli být schopni:

Myslet v čase – schopnost předvídat síly a vlivy, které působí na vývojový proces.

Myslet v hierarchii – schopen strukturovat objekt, který je předmětem poznání a myšlení a to věcně, časově, organizačně.

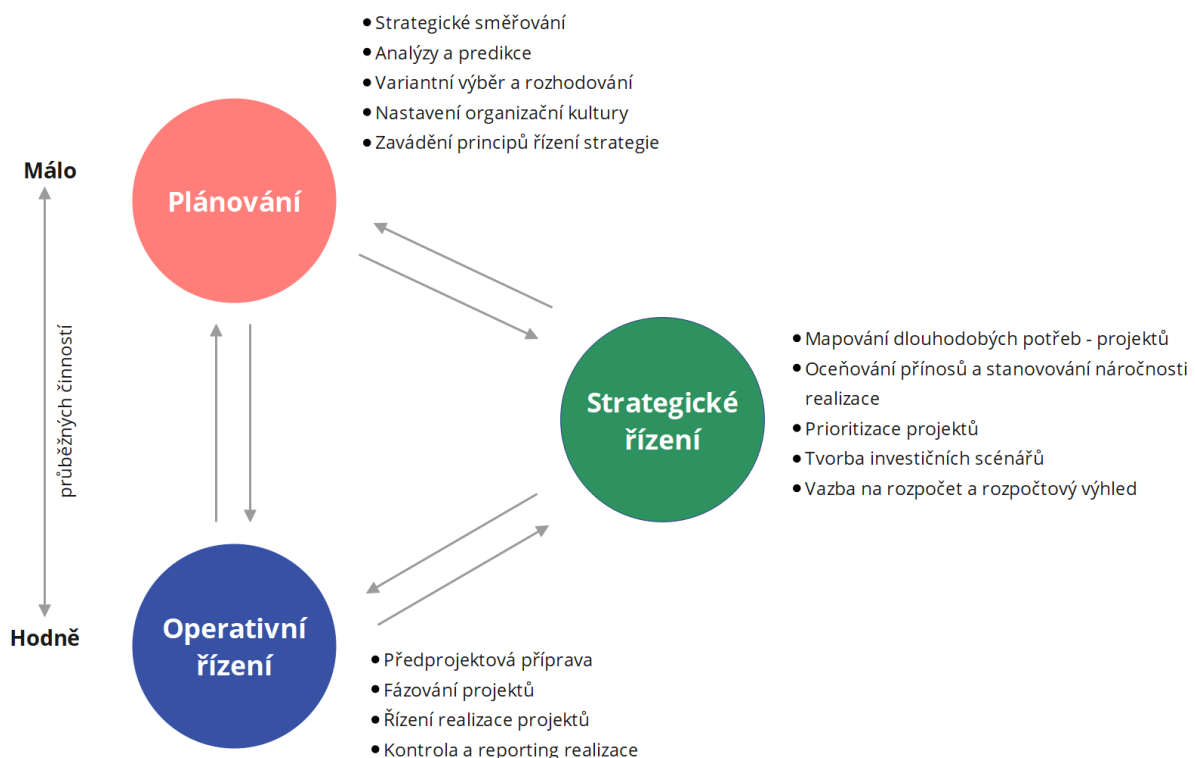
Myslet v prostoru – brát v úvahu síly a vlivy, které existují ve vnějším či vnitřním prostředí – podněty a procesy mající vztah k navrženým cílům.

Úrovně strategického plánování

Při realizaci implementace strategie rozlišujeme tři vzájemně propojené části (Plánování, Strategické řízení a Operativní řízení). Každá z nich je v rámci doporučení detailněji popsána níže.

1. Plánování,
2. Strategické řízení
3. Operativní řízení

První sekce plánování aktualizuje/vytváří směr jakým se vydáme v rámci oblasti řízení. V rámci druhé oblasti definujeme projekty, které naplňují cíle a poslední oblast se zabývá aktivitami v průběhu fyzické realizace projektu.



A. Plánování (definice směru)

Strategické plánování je proces nastavení vize - dlouhodobého směru rozvoje, včetně jasných cílů, kterých chceme dosáhnout. Plánování primárně vytyčuje cestu a nástroje, jak daných cílů dosáhnout. I po zpracování strategie je plánování je permanentní proces - nikdy nekončí. Je třeba stále sledovat vývoj faktorů ovlivňujících naplnění stanovených cílů.

Výstupem je:

- Aktualizace strategického plánu (bude-li třeba)
- Výroční zpráva
- Návrh na nové projekty

B. Strategické řízení (výběr projektů k realizaci)

Strategické řízení je proces zaměřený na výběr projektů k implementaci strategického plánu v souladu s aktuálními trendy. **Je naplňován formou optimálním výběru projektů ve vazbě na stanovené cíle.** Zohledňuje omezené rozpočtové možnosti města a další zdroje nutné k naplňování strategie.

Výstupem je:

- Zásobník projektů - jedno místo pro všechny projekty
- Investiční scénář
- Výběr klíčových projektů pro následující roky - Akční plán
- Střednědobý rozpočtový výhled
- Rozpočet na příslušný rok

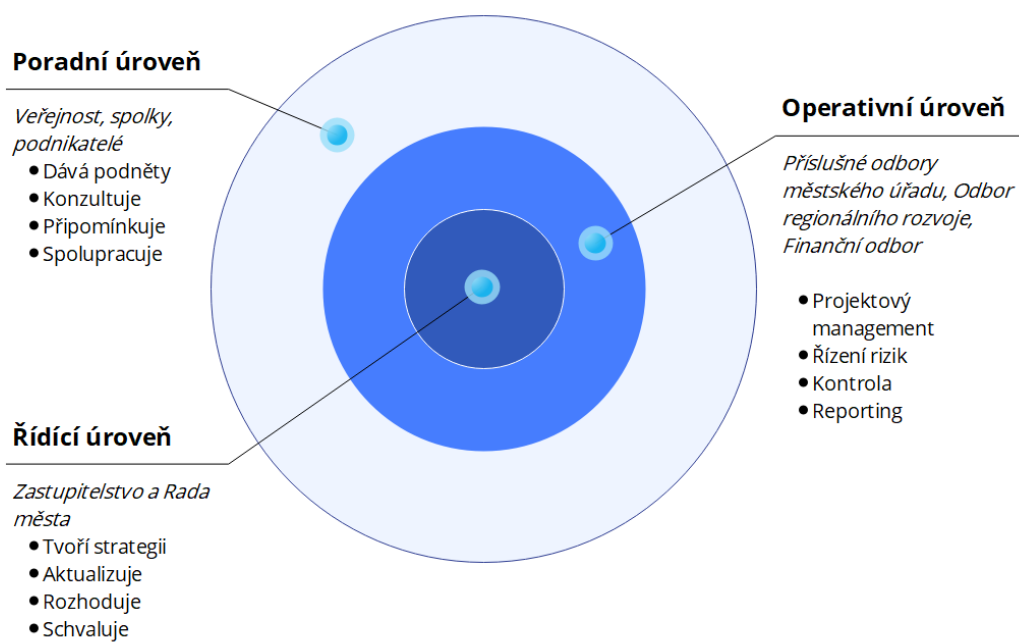
C. Operativní řízení (řízení projektů v realizaci)

Operativní řízení realizace strategických projektů. Pracovní úkoly jsou rozděleny do týmů a projektů a jsou **řízeny v ucelených, unikátních časových a organizačních celcích (projektový management.** Od strategického řízení se liší především tím, že **projekty jsou odsouhlaseny k realizaci.**

Výstupem je:

- Předprojektová příprava
- Karty projektů pro sledování realizace - projektový management
- Funkční reporting o pokroku realizace (zpráva, dashboard apod.)

Kdo je zapojen



Zastupitelstvo

- Schvaluje rozpočet města
- Schvaluje aktualizovaný střednědobý rozpočtový výhled
- Schvaluje aktualizaci strategie

Rada města

- Schvaluje výběr klíčových projektů
- Schvaluje výběr investičního scénáře
- Dohlíží na prioritizaci projektů
- Schvaluje roční Akční plán v návaznosti na rozpočet
- Bere na vědomí roční výroční zprávu

Odbor ekonomický

- *Připravuje investiční scénáře financování*

Odbor rozvoje města

- *Edituje údaje zásobníku projektů u projektů před realizací*
- *Hodnotí plnění ročního Akčního plánu*
- *Zodpovídá za průběh zpracování projektové dokumentace*

Oddělení projektového řízení

- *Tvoří návrh výroční zprávy*
- *Sleduje indikátory strategie*
- *Aktualizuje dotační možnosti projektů v zásobníku*

**Příslušné odbory
městského úřadu**

- *Odpovídá za evidenci projektů v realizaci (vedení karty projektů) působnosti odboru v rámci zásobníku projektů*

Veřejnost a Stakeholderi (podniky a organizace)

- *Participace a zapojení v konkrétních rozvojových záměrech*

Jaké projekty strategie řeší

V celém procesu pracujeme pouze s částí všech projektů realizovaných městem.

1

Klíčové projekty – soubor důležitých projektů s politickou prioritou. Obvykle s rozpočtem vyšším jak 2 mil. Kč. Projekty jsou sledovány v jednom dokumentu v rámci přípravy (zásobník projektů) i v rámci realizace (list karta projektů)

Projekty s hotovou projektovou přípravou jsou zařazeny v zásobníku projektů, probíhá zde pravidelná politická prioritizace

Na financování projektové přípravy klíčových projektů je každoročně připravena stabilně velká položka rozpočtu **Projektová příprava (projekt ke stavebnímu povolení, územní studie atd.)** je podkladem pro politickou prioritizaci.

Projekty v etapě projektové přípravy jsou zařazeny v zásobníku projektů.

Jaké typy projektů strategie NEřeší:

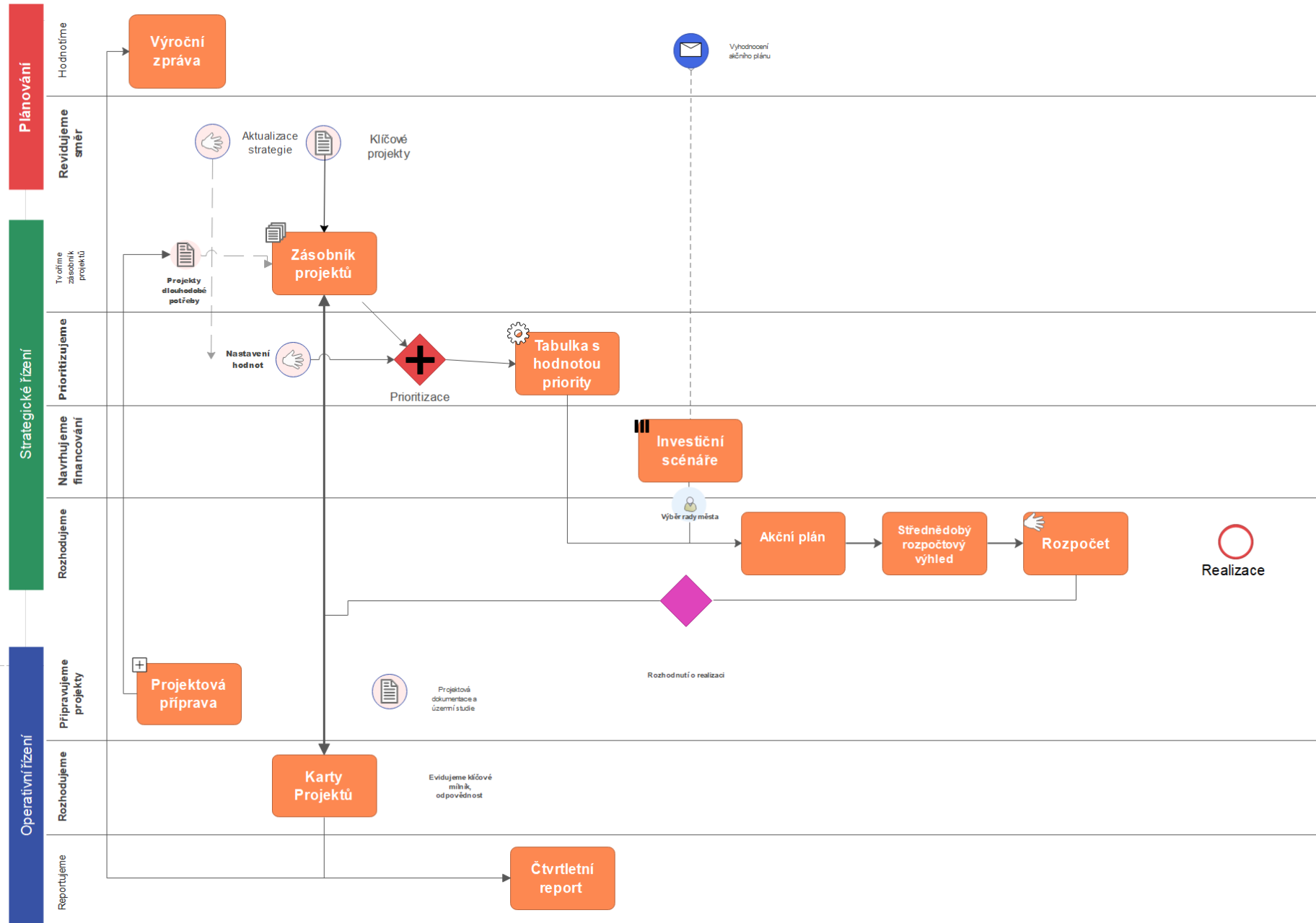
Mikro projekty – Provozní projekty bez vazby na strategii (prosté opravy) - běží mimo zásobník projektů

Nejsou zařazeny v zásobníku projektů a neprovádí se zde prioritizace

Projekty akutní potřeby – Projekty vyvolané akutní potřebou s nutností rychlé realizace či řešení

Nejsou zařazeny v zásobníku projektů a neprovádí se zde prioritizace

Proces



Jak postupujeme

Proces řízení strategie je rozdělen do třech homogenních oblastí. První sekce plánování aktualizuje/vytváří směr jakým se vydáme v rámci oblasti řízení definujeme projekty které naplňují cíle a poslední oblast se zabývá aktivitami v průběhu fyzické realizace projektu.

A. Plánování	B. Strategické řízení	C. Operativní řízení
A1. Hodnotíme	B1. Tvoříme zásobník projektů	C1. Připravujeme projekty
A2. Revidujeme směr	B2. Prioritizujeme	C2. Evidujeme a řídíme projekty
	B3. Navrhujeme financování	C3. Reportujeme o pokroku
	B4. Rozhodujeme	

A. Plánování

Koncepční nastavení cílů a způsobů jejich naplnění.

A.1 Hodnotíme

Oddělení projektového řízení předkládá jednou za dva roky Radě města výroční zprávu o pokroku realizace strategie a plnění Akčního plánu. Pravidelně jsou tímto způsobem vyhodnoceny indikátory a cíle strategie. Výroční zpráva je tvořena na základě podkladů vedoucího odboru zodpovědného za naplňování cíle.

Indikátory tvoří samostatnou přílohu Strategického dokumentu. V rámci strategie jsou indikátory přiřazeny ke každému cíli. Jejich průběžné sledování pomáhá rozhodovat o úspěšnosti dosažení jednotlivých cílů. Indikátory nemají výsledný stav.

Proč:

Záměr sledovat plnění schválené strategie

Jak:

- Vyhodnocení akčního plánu předchozích dvou let
- Zhodnocení výsledků

Výsledek:

- + Výroční zpráva
- + Návrh opatření pro zefektivnění realizace strategie
- + Návrh projektů pro realizaci strategie pro následující rok (zařazení do zásobníku projektů)

Kdy:

Únor až duben příslušného roku

Garant:

- Oddělení projektového řízení
Tvoří výroční zprávu
Vytváří návrh pro zařazení do zásobníku projektů

Spolupráce:

- Příslušní vedoucí zodpovědní za realizaci strategického cíle
Monitorují schválené indikátory
Reportují stav cíle, za který jsou zodpovědní

Poznámka

A.2 Revidujeme směr

Průběžně sledujeme faktory vnějšího a vnitřního prostředí, s významným vlivem na naplňování stanovených cílů. V případě potřeby dojde k úpravě cílů a způsobů jejich dosažení.

Proč:

Adekvátní reakce na případné nečekané změny vnějšího i vnitřního prostředí

Jak:

- Úprava cílů strategie a způsobu jejich dosažení
- Revize klíčových projektů s politickou prioritou

Výsledek:

- + Aktualizace strategie popř. klíčových projektů
- + Návrhy projektů pro realizaci strategie pro následující rok

Kdy:

Březen příslušného roku

Garant:

- Zastupitelstvo města
Dává pokyn k aktualizaci strategie
Přidává projekty do zásobníku projektů

Poznámka

B. Strategické řízení

Objektivní výběr projektů k následnému zařazení do rozpočtu města a realizaci.

B.1: Tvoříme zásobník projektů

Tabulkový přehled klíčových projektů. Projektové záměry (projekty u kterých nezapočala fyzická realizace) jsou evidovány formou vyplněného záznamu v zásobníku (např. excel tabulka s vyplněnými atributy). Projekty v přípravě jsou vedeny jednotně Odborem rozvoje města. Projekty v realizaci jsou sledovány ve stejném dokumentu formou karty projektu (např. samostatný list excelového dokumentu). Projekty v realizaci jsou vedeny vedoucími příslušných odborů.

Proč:

Přehledná a aktuální evidence projektů města pro zastupitele a pracovníky města. Sledování stavu přípravy a realizace.

Jak:

- Evidence nových projektů
- Aktualizace informací k současným projektům
- Vypracování projektové přípravy

Kdy:

Duben příslušného roku - Finální aktualizace zásobníku projektů

Výsledek:

- + **Aktuální zásobník projektů v přípravě a realizaci**

Garant:

- Odbor rozvoje města
Zapisuje údaje v zásobníku získané z jednotlivých odborů u projektů před realizací

Spolupráce:

- Vedoucí příslušných odborů
Vede příslušnou kartu projektů - Aktualizuje změny u projektů v realizaci
V případě potřeby přikládá odborná stanoviska v rámci projektu

Poznámka

B.2: Prioritizujeme

Prioritizace probíhá mezi projekty s hotovou projektovou přípravou (je dostatek informací o tom, abychom o nich mohli rozhodovat). Prioritizace probíhá na základě rozhodnutí rady města. Na základě rozhodnutí jsou projekty v zásobníku seřazeny sestupně od nejvýznamnějšího.

Proč:

Uspořádat projekty na základě priority vedení města.

Jak:

- Doplnění hodnot projektům v zásobníku

Výsledek:

- + Tabulka projektů doplněná o hodnotu jejich důležitosti

Garant:

- Rada města

Kdy:

Květen příslušného roku

Poznámka



Největší překážkou je nedostatek informačních zdrojů (různé databáze, reporty, strategické plány) a v nemožnost přesně určit detail konkrétní investice.

Podkladový zásobník projektů, ze kterého jsou čerpány data pro prioritizaci není vyplněn dle relevantních investic.

B.3: Navrhujeme financování

Analyzujeme ekonomické podklady města. Ekonomický odbor tvoří alternativní scénáře, které pracují různými poměry základních zdrojů financování (rozpočet města, výše úvěru a prostředky na běžných účtech města a schválenými dotacemi).

Proč:

Objektivní podklady k zjištění možnostech financování města

Jak:

- Vypracování tří scénářů (Úsporná, střední a Proinvestiční varianta).

Kdy:

Září příslušného roku

Výsledek:

+ Tři investiční scénáře

Garant:

- Ekonomický odbor
Vypracuje přehlednou verzi jednotlivých investičních scénářů

Spolupráce:

- Rada města
Schvaluje výběr scénáře na základě spojením s výběrem projektů k realizaci

Poznámka

B.4: Rozhodujeme

Výsledky prioritizace a investičních scénářů města z předchozích kroků jsou zkombinovány. Jednotlivým projektům jsou přiřazeny odhady ročních finančních nákladů. Rozhodnutím (tj. rozhodnutím ZM) o projektech doporučených Radou města k zařazení do rozpočtu, akčního plánu a střednědobého rozpočtového výhledu. Na základě tohoto rozhodnutí je projektům přiřazen kód ORG. Tímto jsou zařazeny do fáze realizace. Na základě vybraných projektů je aktualizovaný střednědobý rozpočtový výhled

Proč:

Transparentní a objektivní proces výběru strategických projektů se znalostí finančních možností města.

Jak:

- Kombinace prioritizace a investičního scénáře.
- Vytvoření seznamu projektů, které doporučuje rada realizovat a zahrnout do akčního plánu následující rok.

Výsledek:

- + Tabulka s plánem realizace projektů v nadcházejících dvou letech (akční plán)
- + Vedoucímu příslušného odboru je zadán úkol o realizaci
- + Aktualizovaný střednědobý výhled
- + Návrh pro rozpočet na příslušný rok

Garant:

- Rada města
Tabulku s plánem realizace projektů v nadcházejících letech
Schvaluje Akční plán

Kdy:

Říjen a listopad příslušného roku

Spolupráce:

- Zastupitelstvo města
Schvaluje rozpočet
Schvaluje aktualizovaný střednědobý rozpočtový výhled

Poznámka

Mezi vytvořeným akčním plánem strategických projektů a schváleným rozpočtem je absolutní shoda (všechny projekty jsou bez výjimky zaneseny do schváleného rozpočtu). Rozpočet naopak logicky obsahuje i projekty mimo akční plán. Běžné projekty, mikro projekty apod.

C. Operativní řízení

řízení projektů v rámci realizace

C. 1 Připravujeme projekty

V rámci rozpočtu města je stabilně vyčleněna částka na přípravu projektů (projektové dokumentace, studie). Teprve poté co je vytvořena projektová dokumentace můžeme prioritizovat projekty. Nad projekty bez projektové přípravy neprobíhá prioritizace. Realizaci projektové přípravy k projektům schvaluje rada města průběžně v rámci roku.

Předprojektová fáze

- Ideové záměry
- Studie proveditelnosti
- Finanční studie

Projektová fáze

- Projektová dokumentace
- Stavební řízení

Proč:

Předprojektová příprava určí celkové náklady projektu.

Jak: - Zpracování projektových dokumentací a studií do formy investičního záměru	Výsledek: + <u>Zpracovaný investiční záměr (dle definované struktury)</u> + <u>Vytvoření záznamu v zásobníku projektů včetně jeho pravidelné aktualizace</u>
Kdy: průběžně	Garant: • Odbor rozvoje města Zodpovídá za průběh zpracování projektové dokumentace Spolupráce: • Oddělení projektového řízení Monitoruje dotační možnosti projektů v rámci přípravy
Poznámka	

C. 2 Vedeme kartu projektů (projekty v realizaci)

Vytvoření komplexního přehledu o stavu projektů v realizaci včetně časového plánu, zodpovědností a dílčích kroků. Karty projektů jsou souhrnně uvedeny v zásobníku projektů formou samostatného listu.

Proč:

Jednotná evidence. Sdílená mezi všemi zainteresovanými odbory, popřípadě zastupiteli

Jak: - Zpracovaná karta projektů ke komplexnímu projektu v realizaci	Výsledek: + <u>List v rámci zásobníku projektů</u>
Kdy: průběžně	Garant: • Příslušné odbory města Odpovídá za evidenci projektů v působnosti odboru v rámci zásobníku projektů Spolupráce: • Odbor rozvoje města Zodpovídá za <i>dodržování jednotné formy karty</i>

C. 3 Reportujeme

Zpravidla čtvrtletně předkládá Odbor rozvoje města hodnotící zprávu stavu řešení projektů Akčního plánu (projektů v realizaci).

Proč:

Sdílíme informace o stavu realizace jednotlivých projektů

Jak: - Z dostupných informací uvedených v zásobníku projektů a karet tvoříme pravidelný report	Výsledek: + <u>Hodnotící zpráva o stavu projektů v realizaci</u>
Kdy: pololetně	Garant: • Odbor rozvoje města

Kompetenční mapa

Cíl strategie

Odborná odpovědnost

1) Udržitelná doprava

Vedoucí odboru dopravně správního

2) Funkční veřejný prostor pro lidi

Vedoucí odboru rozvoje města

3) Chytře řízené město

Vedoucí oddělení projektového řízení

4) Zdravé životní prostředí

vedoucí odboru životního prostředí

5) Kvalitní vzdělání

Vedoucí odboru školství a kultury

6) Dostupné bydlení

Vedoucí odboru rozvoje města

7) Dobré podmínky pro život

Vedoucí odboru školství a kultury

Závěr:

Zavádění udržitelného projektového řízení může být intenzivní, musí však být postupné. Pracovníci jednotlivých týmů zařazených do implementace se sami musí podílet na nalezení optimální struktury řízení a vykazování. Je vhodné, aby byly zapojováni do hledání optimálních řešení.

Velká pozornost by měla být věnována motivaci. Pouze motivovaní pracovníci se mohou aktivně zapojovat do zlepšování a zvyšování úrovně správy, sdílení a vlastního řízení. Měl by být uplatňován princip dobrovolnosti. Alespoň částečně. Větší důraz by měl být kladen na reporting než standardizovanou organizaci všech zakládaných projektů.

Pojmy

Akční plán - Plán realizace projektů sestavený z projektů které jsou výsledkem kombinace vybraného investičního scénáře a proběhlé prioritizace.

Akutní projekty - Projekty vyvolané akutní potřebou s nutností rychlé realizace či řešení.

Hodnotící zpráva - Zpráva vypracovaná Odborem regionálního rozvoje prezentující pokroky projektů v realizaci.

Klíčové projekty - Strategické projekty vedené v zásobníku projektů. V případě hotové projektové přípravy probíhá prioritizace.

Investiční scénář - Model zpracovaný na základě úvěrového potenciálu, střednědobého strategického výhledu, rozpočtu města a dostupných finančních prostředků.

Prioritizace - Proces politického výběru projektů a jejich seřazení na základě vypracovaných podkladů

Předprojektová příprava - Proces přípravy projektu. V rámci procesu jsou zpracovány projektové dokumentace či územní studie. Hotová předprojektová příprava je klíčovým prvkem pro prioritizaci.

Mikro projekty - Provozní projekty bez vazby na strategii (prosté opravy, drobné provozní projekty v rámci rozpočtu projektů).

Rozpočet města - Finanční plán, jímž se řídí hospodaření. Projekty schválené v rozpočtu města automaticky přechází do realizace (operativního řízení).

Střednědobý rozpočtový výhled - Dokument zobrazující dopady investičních projektů do rozpočtu města. Na základě Střednědobého výhledu jsou zpracovány investiční scénáře na aktuální rok.

Výroční zpráva - Zpráva o pokroku realizace strategie a plnění Akčního plánu. Jednou za dva roky jsou tímto způsobem vyhodnoceny indikátory cílů strategie.

Zásobník projektů - Přehledná evidence všech projektu v rámci strategického i operativního řízení.