

The background of the entire page is a light gray, semi-transparent aerial map of the town of Mikulov. The map shows a dense network of streets, building footprints, and green spaces, providing a geographical context for the document's title.

Implementace strategie rozvoje

Mikulov 2035

Příloha strategického plánu města

Autor: AQE advisors a.s.

Datum zpracování: 5. 2024

Disclaimer:

Předkládaná metodika 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 metodiky a budou sloužit pro budoucí zaškolení osob podílejících se na strategickém řízení. Záměrem předkládané metodiky 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 bysme 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.

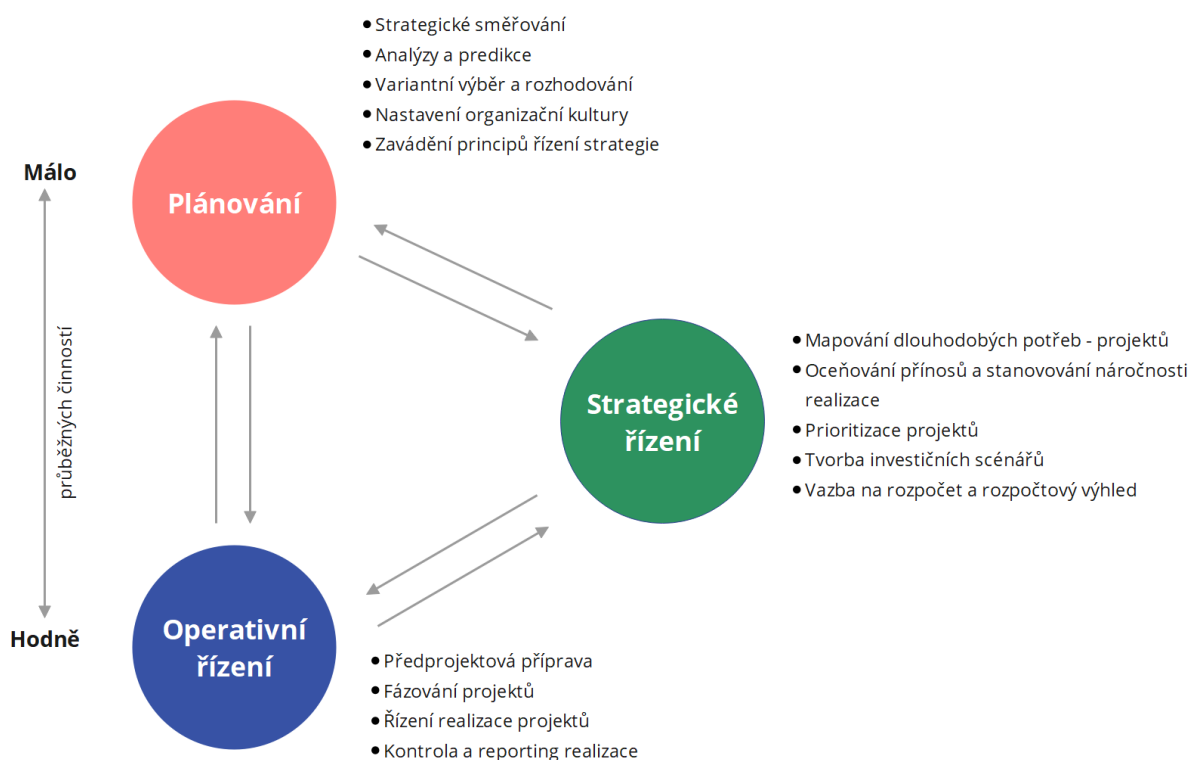
Myslet v prostoru – brát v úvahu síly a vlivy, které existují ve vnějším či vnitřním prostředí – podněty a procesy mající vztah k navrženým cílům.

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 permanentní proces - nikdy nekončí. Zpravidla jednou ročně je na základě výroční zprávy o uplatňování strategie aktualizován. Je sledován vývoj faktorů ovlivňujících naplnění stanovených cílů.

Výstupem je:

- Aktualizace strategického plánu (bude-li třeba)
- Výroční zpráva (zhodnocení realizovaných projektů) monitoring stanovených indikátorů)

B. Strategické řízení (výběr projektů k realizaci)

Strategické řízení je proces zaměřený na výběr projektů k implementaci strategického plánu v souladu s aktuálními požadavky a možnostmi (např. dotace, priority vedení města apod.).

Je naplňován formou optimálního výběru projektů ve vazbě na stanovené cíle.

Zohledňuje omezené rozpočtové možnosti města a čas potřebný k realizaci projektů.

Výstupem je:

- Zásobník projektů - jedno místo pro všechny projekty
- Akční plán - seznam prioritních projektů v závislosti na stanoveném rozpočtu.
- Střednědobý rozpočtový výhled - podklad pro rozhodování
- Rozpočet na příslušný rok - výsledný seznam realizovaných projektů

C. Operativní řízení (řízení projektů v realizaci)

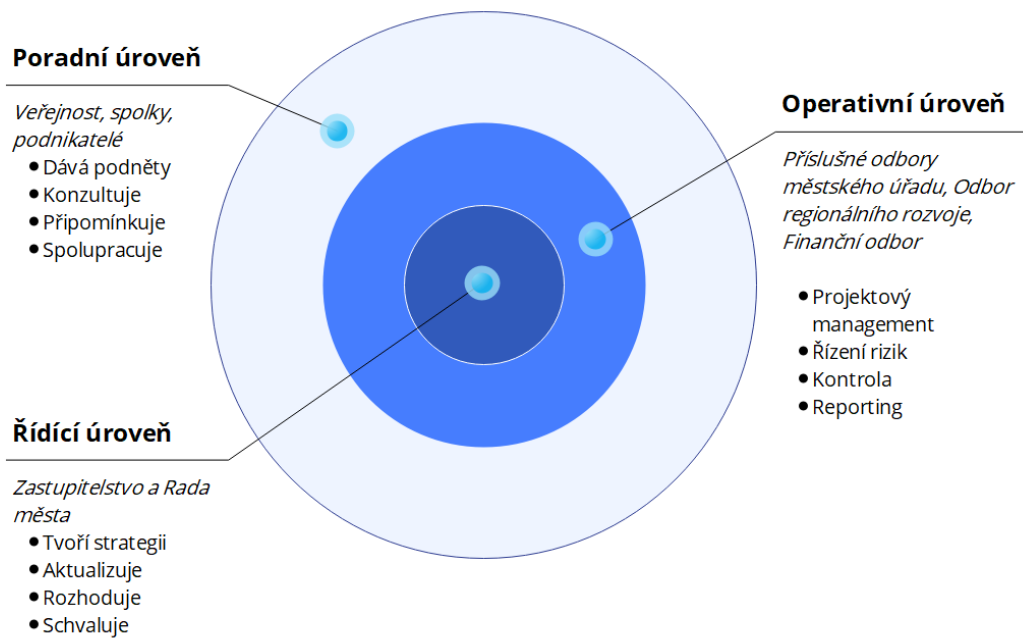
Operativní řízení definuje proces projektů dlouhodobé potřeby, popřípadě běžných projektů.

Pracovní úkoly jsou rozděleny do týmů a jsou **řízeny v ucelených, unikátních časových a organizačních celcích (projektový management.** Projekty jsou zaneseny v rozpočtu města a jsou odsouhlaseny k realizaci.

Výstupem je:

- Realizace předprojektové příprava
- Karta projektů pro sledování realizace
- Funkční reporting o pokroku realizace (zpráva, dashboard apod.)

Kdo je zapojen



Zastupitelstvo

- Schvaluje rozpočet města
- Schvaluje aktualizovaný střednědobý rozpočtový výhled
- *Schvaluje aktualizaci strategie a klíčových projektů*

Rada města

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

Odbor finanční

- *Připravuje investiční scénáře financování*

Odbor rozvoje a živnostenského podnikání

- *Tvoří návrh výroční zprávy*
- *Edituje údaje zásobníku projektů u projektů před realizací*
- *Dohlíží na výpočet prioritizace projektů*
- *Hodnotí plnění ročního Akčního plánu,*
- *Sleduje indikátory strategie*

Příslušné odbory městského úřadu

- *Odpovídá za evidenci projektů v akčním plánu a zásobníku projektů*

Veřejnost a Stakeholderi (podniky a organizace)

- *Participace a zapojení v konkrétních rozvojových záměrech*

Typy projektů

V celém procesu pracujeme se třemi základními typy projektů.

1. **Projekty s politickou prioritou** – Projekty v rámci programového prohlášení. Obvykle do 5 projektů

Jsou zařazeny v zásobníku projektů, ale neprobíhá zde prioritizace (byla by zbytečná)

2. **Klíčové projekty dlouhodobé potřeby** – soubor důležitých projektů s určitým dosahem i částkou na alokaci..

Jsou zařazeny v zásobníku projektů a provádí se zde prioritizace

3. **Projektová příprava k projektům dlouhodobé potřeby** – Projektová příprava probíhá prioritizace. Na financování projektové přípravy je každoročně připravena stabilně velká položka rozpočtu

Projekty v etapě projektové přípravy jsou zařazeny v zásobníku projektů a neprovádí se zde prioritizace

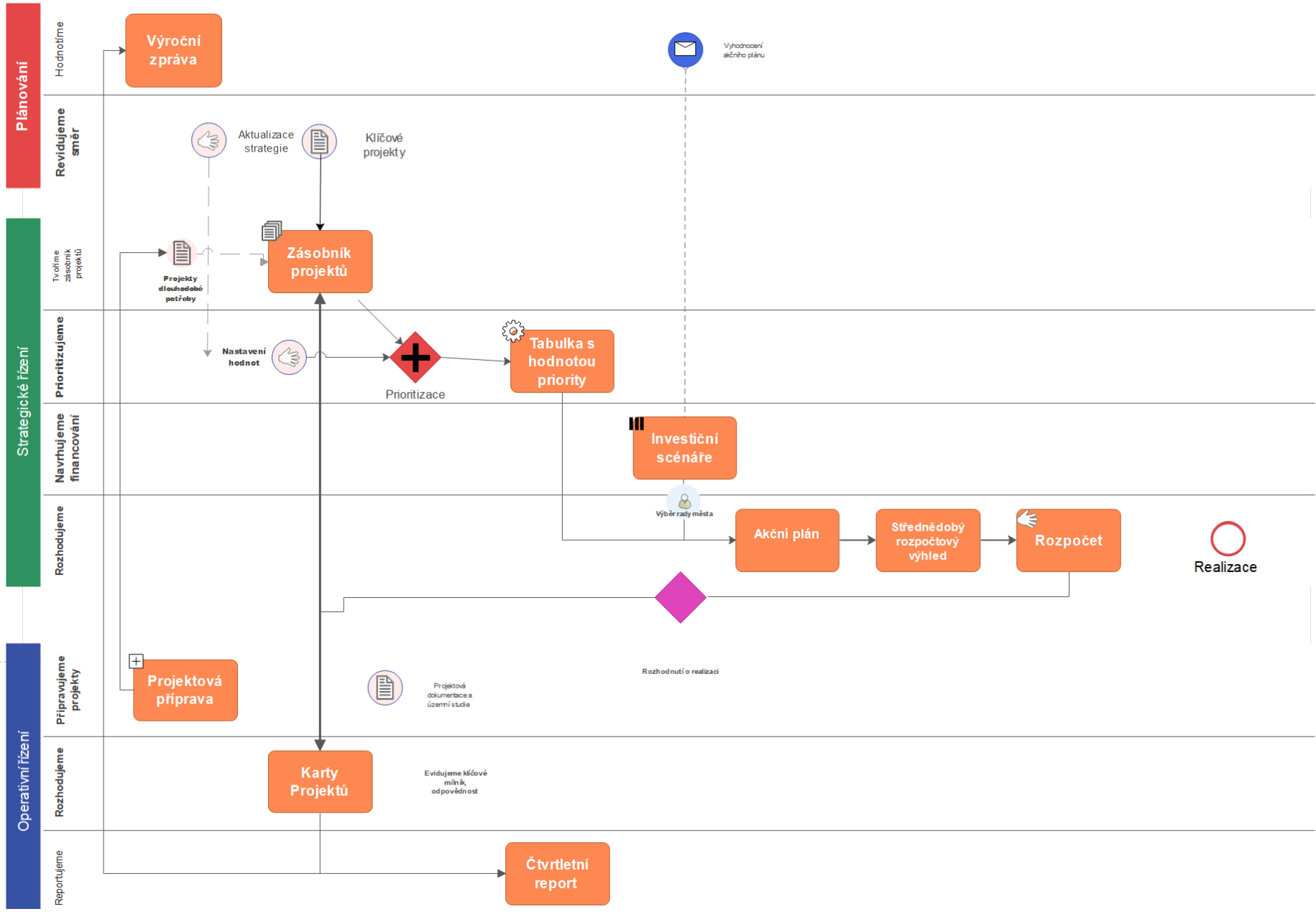
Jaké typy projektů strategie NEřeší:

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



Jak postupujeme

První sekce plánování aktualizuje v souladu s průběhem naplňování strategie. Sekce vytváří směr jakým se vydáme v rámci oblasti řízení a definujeme projekty které naplňují cíle. Poslední oblast se zabývá projektovým managementem (aktivitami v průběhu fyzické realizace projektu).

A. Plánování	B. Strategické řízení	C. Operativní řízení
<div data-bbox="221 1189 571 1267">A1. Hodnotíme</div> <div data-bbox="221 1301 571 1379">A2. Revidujeme směr</div>	<div data-bbox="624 1189 970 1296">B1. Tvoříme zásobník projektů</div> <div data-bbox="624 1330 970 1413">B2. Prioritizujeme</div> <div data-bbox="624 1447 970 1554">B3. Navrhujeme financování</div> <div data-bbox="624 1588 970 1671">B4. Rozhodujeme</div>	<div data-bbox="1026 1189 1372 1296">C1. Připravujeme projekty</div> <div data-bbox="1026 1330 1372 1438">C2. Evidujeme a řídíme projekty</div> <div data-bbox="1026 1471 1372 1579">C3. Reportujeme o pokroku</div>

A. Plánování

Koncepční nastavení cílů a způsobů jejich naplnění.

A.1 Hodnotíme

Finanční odbor předkládá ročně Radě města výroční zprávu o pokroku realizace strategie a plnění Akčního plánu. Jednou za rok jsou tímto způsobem vyhodnoceny indikátory a cíle strategie. Výroční zpráva je tvořena na základě podkladů vedoucího odboru zodpovědného za naplňování cíle. V rámci strategie jsou indikátory přiřazeny ke každému cíli. Jejich průběžné sledování pomáhá rozhodovat o úspěšnosti dosažení. Indikátory nemají výsledný stav.

Proč:

Sledovat plnění schválené strategie a hodnocení dosavadních kroků

Jak:

- Vyhodnocení akčního plánu předchozího roku
- Zhodnocení výsledků výroční zprávy
- Rešerše dotačních možností

Výsledek:

- + Opatření pro zefektivnění realizace strategie
- + Návrhy opatření a projektů pro zefektivnění realizace strategie
- + Návrh projektů pro realizaci strategie pro následující rok (zařazení do zásobníku projektů)

Kdy:

Březen příslušného roku

Garant:

- Rada města
Schvaluje výroční zprávu
- Odbor rozvoje a živnostenského podnikání
Tvoří návrh výroční zprávy
Hodnotí plnění ročního Akčního plánu

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: <ul style="list-style-type: none">- Úprava cílů strategie a způsobu jejich dosažení- Revize klíčových projektů s politickou prioritou	Výsledek: <ul style="list-style-type: none">+ <u>Aktualizace strategie</u>+ <u>Návrh klíčových projektů dlouhodobé potřeby dle aktuální situace</u>
Kdy: Duben příslušného roku	Garant: <ul style="list-style-type: none">→ Rada města <i>Navrhuje aktualizaci strategie</i> <i>Navrhuje nové projekty dlouhodobé potřeby do zásobníku města</i>
Poznámka	

B. Strategické řízení

Objektivní výběr projektů ze zásobníku projektů dlouhodobé potřeby. K následnému zařazení do rozpočtu města a realizaci. Výběr projektů probíhá pouze u projektů s kompletní projektovou přípravou (máme dostatečné podklady pro rozhodnutí).

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. Projekty v realizaci jsou sledovány ve stejném dokumentu formou karty projektu (např. samostatný list excelového dokumentu). Projekty v realizaci jsou vedeny vedoucími příslušných odborů popřípadě odborem rozvoje a živnostenského podnikání.

Proč:

Přehledná a online aktuální evidence projektů s hotovou přípravou, doplněná o projekty ve fázi realizace.

Jak:

- Evidence nových projektů
- Čtvrtletní aktualizace informací k současným projektům (dotace, finanční náročnost, aktuální fáze zpracování)
- Evidence realizace u projektů schválených rozpočtem

Kdy:

Květen příslušného roku
Finální aktualizace zásobníku projektů

Výsledek:

- + **Aktuální zásobník projektů**
- + **Odborné doporučení k realizaci**

Garant:

- Odbor rozvoje a živnostenského podnikání
Zapisuje údaje získané z jednotlivých odborů u projektů před realizací

Spolupráce:

- Vedoucí příslušných odborů
Posílá podklady pro evidenci v zásobníku projektů u projektů před realizací
Aktualizuje změny u projektů, které byly vybrány k realizaci
V případě potřeby přikládá odborná stanoviska v rámci projektu

Poznámka

B.2: Prioritizujeme

Prioritizace (každoroční proces výběru projektů pro realizaci) probíhá mezi projekty s hotovou projektovou přípravou (k těmto projektům máme dostatek informací o tom, abychom o nich mohli rozhodovat). Prioritizace probíhá na základě rozhodnutí rady města. Na základě rozhodnutí jsou projekty v zásobníku seřazeny od nejdůležitějšího sestupně. Jako podklad pro prioritizaci jsou následně tvořeny investiční scénáře popisující finanční pokrytí vybraných projektů.

Proč:

Proces uspořádat projekty na základě priorit/politické podpory od nejdůležitějšího po nejméně důležitý.

Jak:

- Doplnění hodnot projektům v zásobníku
- Spuštění automatického výpočtu

Výsledek:

- + **Tabulka klíčových projektů doplněná o hodnotu jejich důležitosti**

Garant:

- Odbor rozvoje a živnostenského podnikání
- Rada města

Kdy:

Červen příslušného roku

Poznámka

V případě potřeby je možné proces prioritizace vynechat a projekty seřadit na základě politických preferencí



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

Na základě finanční analýzy jsou zobrazeny ekonomické možnosti města. Finanční odbor tvoří alternativní scénáře, které pracují různými poměry základních zdrojů financování (rozpočet města, výše úvěru a prostředky na běžných účtech města a potenciálními a schválenými dotacemi).

Proč:

Objektivní podklady k zjištění možnostech financování města.

Jak: <ul style="list-style-type: none">- Vypracování tří scénářů (Úsporná, střední a Proinvestiční varianta).	Výsledek: <ul style="list-style-type: none">+ <u>Investiční scénáře</u>
Kdy: Září příslušného roku	Garant: <ul style="list-style-type: none">• Odbor finanční <i>Vypracuje přehlednou verzi jednotlivých investičních scénářů</i> Spolupráce: <ul style="list-style-type: none">• Rada města <i>Schvaluje výběr scénáře</i>
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. Propsat výsledek strategického řízení do základních dokumentů řízení 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 letech
- + Vedoucímu příslušného odboru je zadán úkol o realizaci
- + Vytvořený akční plán
- + Aktualizovaný střednědobý rozpočtový výhled
- + Rozpočet na příslušný rok

Garant:

- Rada města
Tabulku s plánem realizace projektů v nadcházejících letech

Kdy:

Říjen a listopad příslušného roku

Spolupráce:

- Zastupitelstvo města
Schvaluje rozpočet a akční plán
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. Předprojektová příprava je nutná v rámci dotačních projektů.

<p>Jak:</p> <ul style="list-style-type: none">- Zpracování projektových dokumentací a studií do formy investičního záměru	<p>Výsledek:</p> <ul style="list-style-type: none">+ <u>Zpracovaný investiční záměr (dle definované struktury)</u>+ <u>Vytvoření záznamu v zásobníku projektů včetně jeho pravidelné aktualizace</u>
<p>Kdy:</p> <p>průběžně</p>	<p>Garant:</p> <ul style="list-style-type: none">• Příslušné odbory města <i>Zodpovídá za průběh zpracování projektové dokumentace</i>• Odbor rozvoje a živnostenského podnikání <i>Zodpovídá za průběh zpracování investičního záměru dle projektové dokumentace</i> <i>Monitoruje dotační možnosti projektů v rámci přípravy</i>
<p>Poznámka</p>	

C. 2 Vedeme kartu projektů

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 města.

Jak: <ul style="list-style-type: none">- Zpracovaná karta projektů ke komplexnímu projektu v realizaci	Výsledek: <ul style="list-style-type: none">+ <u>List v rámci zásobníku projektů</u>
Kdy: průběžně	Garant: <ul style="list-style-type: none">● Příslušné odbory města Odpovídá za evidenci projektů v působnosti odboru v rámci zásobníku projektů Spolupráce: <ul style="list-style-type: none">● Odbor rozvoje a živnostenského podnikání <i>Zodpovídá za dodržování jednotné formy karty</i>
Poznámka	

C. 3 Reportujeme

Zpravidla čtvrtletně předkládá Odbor správy a rozvoje města ve spolupráci hodnotící zprávu stavu řešení projektů Akčního plánu.

Proč:

Sdílíme informace o stavu realizace jednotlivých projektů

Jak: <ul style="list-style-type: none">- Z dostupných informací uvedených v zásobníku projektů a karet tvoříme pravidelný report	Výsledek: <ul style="list-style-type: none">+ <u>Hodnotící zpráva o stavu projektů v realizaci</u>
Kdy: čtvrtletně	Garant: <ul style="list-style-type: none">● Odbor rozvoje a živnostenského podnikání
Poznámka	

Kompetenční mapa

Cíl

Politická odpovědnost

Odborná odpovědnost

Krásné město

Zelené a odolné město

Fungující lokální
ekonomika

Město pro život

Chytře řízená
doprava

Moderní
úřad

Závěr

Zavádění udržitelného projektového řízení může být intenzivní, musí však být postupné. Pracovníci jednotlivých týmů zařazených do pilotních projektů se sami musí podílet na nalezení optimální struktury řízení a vykazování. Musí být zapojováni do hledání optimálních řešení, musí vzájemně komunikovat a společně sdílet dobrou praxi ve změnách způsobu řízení.

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. Například ve využití vlastních nápadů pro efektivnější práci. Větší důraz by měl být kladen na reporting než standardizovanou organizaci všech zakládaných projektů.

Pojmy

Akční plán - Dvouroční plán realizace projektů zařazených 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 finančním odborem prezentující pokroky projektů v realizaci.

Klíčové projekty - Dlouhodobé 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/odborného výběru projektů a jejich seřazení na základě požadavků města.

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

Mikro projekty/prosté opravy - Provozní projekty bez vazby na strategii (prosté opravy)

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 rok jsou tímto způsobem vyhodnoceny indikátory cílů strategie.

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