

# Strategické řízení a implementace SPRM plánu Rožnov

Výchozí metodický rámec pro nastavení systému strategického řízení města

Zpracoval: Roman Fišer, Ing. Jan Kučera, MSc.  
Verze: 20. září 2020

## Obsah

Východiska pro tvorbu implementačního plánu SPRM a odborných koncepcí.....	3
Řízení implementace SPRM .....	3
Zásobník aktivit .....	4
Řízení aktivit.....	4
Rámcový harmonogram strategického řízení.....	5
Doporučení pro implementaci SPRM a koncepcí .....	5
Vzory karet pro cíle, opatření a aktivity.....	7
Karta cíle .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Strategická opatření.....	8
Aktivity .....	8

## Účel dokumentu

Dokument definuje základní pravidla vztahy pro systém strategického řízení Města Rožnov. Je výchozím metodickým dokumentem pro nastavení procesu strategického řízení města a evidence a reportingu strategických aktivit.

Dokument současně definuje metodické požadavky na zpracování implementačních částí Strategického plánu rozvoje města a odborných koncepcí. Navazuje na metodiku přípravy strategických dokumentů připravenou zpracovatelem SPRM.

## Východiska pro tvorbu implementačního plánu SPRM a odborných koncepcí

- Jediným řídicím strategickým dokumentem města je Strategický plán rozvoje města (SPRM). Dílčí odborné koncepce mají pouze doporučující charakter a jejich doporučení jsou zpracována do SPRM – včetně navržených strategických aktivit. Pro svou práci je používá odbor MěÚ, do kterého segmentová koncepce spadá.
- Město by mělo vždy mít plánovací nástroj s dlouhodobým výhledem rozvoje. Nelze tedy postupovat tak, aby se nový strategický plán zpracoval až v okamžiku, kdy starý přestane platit. Strategické řízení bude nastaveno tak, aby město mělo k dispozici SPRM vždy nejméně se čtyřletým výhledem.
- SPRM má platnost 10 let, pravidelně bude aktualizován nebo zcela přepracován tak, aby byla splněna podmínka čtyřletého výhledu.
- Město průběžně vyhodnocuje strategické indikátory udržitelného rozvoje města, a indikátory plnění strategických cílů a aktivit. Reporting a přezkoumání indikátorů provádí nejméně 1x ročně. Měly by být ověřeny výchozí předpoklady pro strategický plán (souhrnná SWOT analýza) i výsledky realizovaných opatření – strategických projektů a rozvojových úkolů.
- Na základě přezkoumání může být rozhodnuto o provedení doplňkových analýz, odborných koncepcí nebo o celkové revizi strategického plánu.
- Odpovědnost za přezkoumání a reporting strategických indikátorů budou mít odpovědní pracovníci města (OSRaP). Výsledné přezkoumání provede Strategický výbor, projedná RM a předloží zastupitelstvu.
- *Cílem bude dosáhnout stavu, kdy se SPRM stane všemi politickými subjekty respektovaným nástrojem strategického řízení. Interval aktualizace SPRM proto může být přizpůsoben termínům voleb. Aktualizace strategického plánu by tak probíhala vždy po volbách. Zahrnovala by potvrzení/revizi platnosti klíčových oblastí a priorit, vyhodnocení úspěšnosti realizace, v případě potřeby zpracování/aktualizace odborných analýz/koncepcí, doplnění opatření a návrhu aktivit pro dalších 10 let. Bude zachována kontinuita oblastí, priorit i indikátorů. V případě potřeby rozhodnutí o celkové revizi, resp. zpracování nového SPRM.*
- Proces strategického řízení je napojen na aktivity prováděné v rámci řízení udržitelného rozvoje města – auditů UR a veřejná fóra. Jejich výstupy jsou v rámci strategického řízení zohledněny.
- Celý proces nastavit tak, aby přezkoumání SPRM proběhlo každoročně vždy v měsících leden-červen s vazbou na tvorbu rozpočtového výhledu a rozpočtu.

## Řízení implementace SPRM

Implementace SPRM bude realizována prostřednictvím **aktivit**, které jsou součástí jednotlivých opatření. Aktivity budou dvojího druhu:

- **Projekty** – rozsáhlé aktivity realizované formou projektového řízení
- **Rozvojové úkoly** – aktivity, které lze zvládnout rozvojem činnosti úřadu nebo organizace městské korporace. *Rozvojové úkoly* jsou zadáním pro kontinuální rozvoj a zlepšování procesů řízení a správy města. Budou vedením města zadávány odborům úřadu nebo organizacím města.

Pro každou aktivitu musí být zřejmé, co má být měřitelným výstupem, kdy je navržena realizace, jaký je předběžný odhad nákladů a jaké jsou možné zdroje financování.

Soubory aktivit – *projektů a rozvojových úkolů* – vytvářejí programy pro realizaci opatření. Aktivity jednotlivých programů je třeba koordinovat a respektovat jejich vzájemné vazby například s využitím metody logického rámce projektu.

## Zásobník aktivit

Rozvojové aktivity mohou mít dvojí charakter:

- **projekty** – projektově řízené aktivity. Zahrnují investiční (tvrdé) i projekty vzdělávací (měkké) i další projekty neinvestičního charakteru. Patří sem i běžné investiční akce zaměřené na obnovu městského majetku, které nemají rozvojový charakter.
- **rozvojové úkoly** – aktivity realizované v rámci běžné agendy a v rámci běžných rozpočtových kapitol odborů městského úřadu nebo organizací městské korporace. Tyto úkoly jsou zadávány formou ročních cílů a jsou součástí ročního akčního plánu.

Všechny aktivity plánované k naplnění strategie (*projekty a rozvojové úkoly*) jsou evidovány v zásobníku aktivit. Součástí řízení aktivit je také evaluace projektů z hlediska jejich přínosu k udržitelnému rozvoji.

*Zásobník aktivit může být mimořádně doplněn na základě cílů programového prohlášení RM – po schválení ZM. Preferované řešení je, aby byl SPRM po přijetí programového prohlášení RM přezkoumán a případně doplněn, tak by byla zachována dlouhodobá kontinuita strategického řízení.*

Z důvodu jednotného reportingu obsahuje zásobník a aktivit všechny aktivity (připravované, realizované i dokončené) za zvolené časové období (např. historie 5 let). Aktivitám v zásobníku může být přiřazen různý stav (námět, záměr, v rozpočtu, v realizaci... viz dále).

Všechny aktivity by měly být provázány na strategické cíle (opatření) SPRM nebo cíle politické reprezentace města. Zásobník aktivit poskytuje základní vstup pro zpracování rozpočtového výhledu a rozpočtu.

## Řízení aktivit

Projekty a rozvojové úkoly budou mít v zásobníku aktivit odlišné fáze realizace – předpokládá se, že rozvojové úkoly budou řešeny v rámci běžných rozpočtových kapitol, nebude je třeba proto plánovat tak složitě, jako projekty. Oba typy aktivit ale bude třeba v rámci programového řízení vzájemně koordinovat.

**Projekty** mohou mít tyto fáze:

1. *Námět* – prvotní idea projektu zařazená do zásobníku akcí
2. *Posouzení námětu* – rámcová věcná specifikace, odhad rozpočtu, vazba na strat. dokumenty + schválení RM (RM uloží promítnutí do finančního řízení (RV, rozpočet, vyhledání vhodného dotačního titulu).

3. *Záměr* – dokumentace projektu potřebná pro zahájení projektu (studie proveditelnosti, projektová dokumentace, předpokládaný rozpočet projektu, žádosti o dotace). Na zpracování záměru se předpokládá čerpání zdrojů – služby i interní čas zaměstnanců.
4. *Žádost o dotaci* – je v průběhu žádost o poskytnutí dotace na projekt.
5. *Zařazeno do rozpočtu* – projekt je součástí rozpočtu
6. *Realizace* – probíhá realizace projektu dle zpracovaného záměru.
7. *Zastaveno* – projekt byl zastaven před ukončením – neprobíhají na něm žádné práce.
8. *Udržitelnost* – realizace projektu byla dokončena, ale je třeba sledovat plnění parametrů udržitelnosti.
9. *Ukončeno* – projekt byl ukončen, není třeba sledovat

**Rozvojové úkoly** mohou mít tyto fáze:

1. *Námět úkolu* – prvotní idea úkolu zařazená do zásobníku akcí
2. *Záměr úkolu* – formulace SMART zadání úkolu, požadavky na zdroje, harmonogram plnění úkolu
3. *Realizace* – probíhá realizace úkolu dle zpracovaného záměru.
4. *Zastaveno* – úkol byl zastaven před ukončením – neprobíhají na něm žádné práce.
5. *Ukončeno* – úkol byl ukončen, není třeba sledovat

## Rámcový harmonogram strategického řízení

Harmonogram ukazuje možný postup kroků strategického řízení s vazbou na řízení udržitelného rozvoje. Proces je navržen tak, aby město mělo SPRM vždy nejméně na 4 roky dopředu.

Aktivita	Interval	Termín
Reporting a vyhodnocení plnění strategických cílů, indikátorů udržitelného rozvoje a akčního plánu za uplynulý rok	1 rok	31.12
Audity udržitelného rozvoje	3 roky	31.12
Veřejná fóra	2 roky	31.12
Vyhodnocení plnění SPRM (včetně odborných koncepcí)	1 rok	31.1.
Revize/doplnění strategického plánu rozvoje města (SPRM) a odborných koncepcí, zpracování SPRM na další období (vazba na volby)	4 roky	31.3.
Doplnění zásobníku aktivit + evaluace UR	1 rok	30.6
Tvorba akčního plánu - I. návrh	1 rok	30.9
Finalizace ročního akčního plánu - souběžně s projednáním rozpočtu	1 rok	31.10

## Doporučení pro implementaci SPRM a koncepcí

- Za každý dokument by měl být ze strany města jmenován garant, který bude koordinovat hodnocení, aktualizace a prosazení realizace aktivit v rámci zásobníku.
- Garant může mít k dispozici tým/komisi.
- Garant a komise jsou zapojeni do kroků strategického řízení dle harmonogramu.
- V návrhu aktivit v implementační části je třeba odlišit projektové aktivity a rozvojové úkoly, které jsou řízeny prostřednictvím cílů pro odbory MÚ a městské organizace.
- Je vhodné využít propojení s aktivitami realizovanými v rámci Zdravých měst – veřejná fóra a audity UR. Poskytují vstupy pro doplnění analýzy a návrh aktivit.
- Navrhované aktivity by měly být evaluovány vůči UR, možno provést v rámci zpracování implementační části dokumentů. V tomto případě bude třeba spolupráce s koordinátorem

MA21. Zároveň budou aktivity evaluovány z pohledu možností získání externích finančních zdrojů na jejich realizaci (OSRaP).

- Všechny aktivity jsou metodicky shodně řízeny prostřednictvím zásobníku aktivit – viz výše.
- V implementační části zpracovatelé navrhnu konkrétní indikátory plnění svých cílů a opatření a interval jejich měření a hodnocení.
- Doporučujeme do implementační části zahrnout i rizika ohrožující implementaci. Součástí zásobníku aktivit může být i registr rizik.

## Vzory karet pro jednotlivé úrovně strategického plánu cíle, opatření a aktivity

### Vize

Popis žádoucího stavu k cílovému datu strategického dokumentu (nemá vzor).

### Globální cíl

Konkretizovaný (jasný, faktický a srozumitelný) popis budoucího stavu, jehož prostřednictvím bude naplněna stanovená vize. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů specifických cílů. K naplnění globálního cíle by mělo dojít ve střednědobém či dlouhodobém horizontu, což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace Strategie (nemá vzor).

### Tematické oblasti a strategické priority strategického plánu

Strategický plán rozvoje města členěn do čtyř *tematických oblastí* – SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ, FYZICKÝ PROSTOR, HOSPODÁŘSKÝ ROZVOJ, ŘÍZENÍ SPRÁVA MĚSTA – Pro rozvoj každé oblasti je stanoveno 1-6 strategických priorit (nemá vzor)

### Specifické cíle

Pro každou *strategickou prioritu* by mělo být stanoveno 1-5 specifických cílů, ze kterých by mělo vyplývat, jak přispívají k vývoji indikátorů kvality života pro danou *strategickou oblast*. Cíle a indikátory jsou pro jednotlivé strategické dokumenty popsány v kartách specifických cílů. V kartě by měl být uveden stručný popis cíle, návrh indikátorů, podle kterých lze vyhodnotit postup k cíli a jeho dosažení a počáteční stav v roce zpracování strategie a cílový stav pro plánovací horizont strategie.

Popis indikátorů by měl obsahovat i zdroje dat a doporučený interval reportingu. Každý cíl může mít více indikátorů.

V případě, že nelze zajistit kvantitativní indikátory, je třeba navrhnou odpovídající kvalitativní hodnocení – dotazníky, expertní hodnocení, manažerské hodnocení a podobně. Může být využito například auditů udržitelného rozvoje prováděných v rámci MA21.

Karta specifických cílů				
Název strategického dokumentu		Období:		
Tematická 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				

Obrázek 1 Vzor Karty specifických cílů

## Strategická opatření

V rámci každé *strategické priority* jsou stanovena *strategická opatření* jako ucelené soubory aktivit, které je třeba realizovat. Opatření by mělo formulovat konkrétní výstupy, které by měly být realizovány. Výstupy mohou mít charakter například:

- doporučených investičních akcí,
- zavedení nových služeb,
- zlepšení rozsahu a kvality stávajících služeb,
- zlepšení efektivity procesů řízení a správy města.

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

Obrázek 2 - Vzor Karty opatření

## Aktivity

V rámci opatření jsou doporučeny konkrétní *aktivity* – *projekty* nebo *rozvojové úkoly*. *Projekty* jsou jednorázové aktivity (typicky investice). *Rozvojové úkoly* jsou zadáním pro kontinuální rozvoj a zlepšování procesů řízení a správy města.

Pro každou aktivitu musí být zřejmé, co má být měřitelným výstupem, kdy je navržena realizace, jaký je předběžný odhad nákladů a jaké jsou možné zdroje financování.

Soubory aktivit – *projektů a rozvojových úkolů* – *vytvářejí programy* pro realizaci *opatření*. *Aktivity jednotlivých programů* je třeba koordinovat a respektovat jejich vzájemné vazby například s využitím metody logického rámce projektu.



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					

Obrázek 3 - Vzor karty aktivity