

NSZM

Význam strategického řízení pro města a obce

Praha
12.5. 2011

Ing. Milan Půček, MBA, PhD.
milan.pucek@seznam.cz



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

O čem budu mluvit

1. Úvodní poznámky – literatura
2. Syndrom kapitána válečné lodi
3. Důvody strategického plánování (proč to dělat –
smysluplnost, přínos)

typy na literaturu v oblasti strategického plánování pro obce (dostupné na internetu)

Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů

dostupné na: www.uur.cz

Kohezní politika: Osídlení v ČR

dostupné na: www.uur.cz, <http://www.uur.cz/hledani.asp?ID=1036>

Další publikace dostupné na portálu Ústavu územního rozvoje dostupné na: www.uur.cz

Publikace: Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru.

Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC)
ve veřejném sektoru

Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006

Autoři publikace:

Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček

Národní informační středisko pro podporu jakosti
Praha
2006

Vydá: Národní informační středisko
pro podporu jakosti, 2006

Půjde získat: www.npj.cz

Obsah:

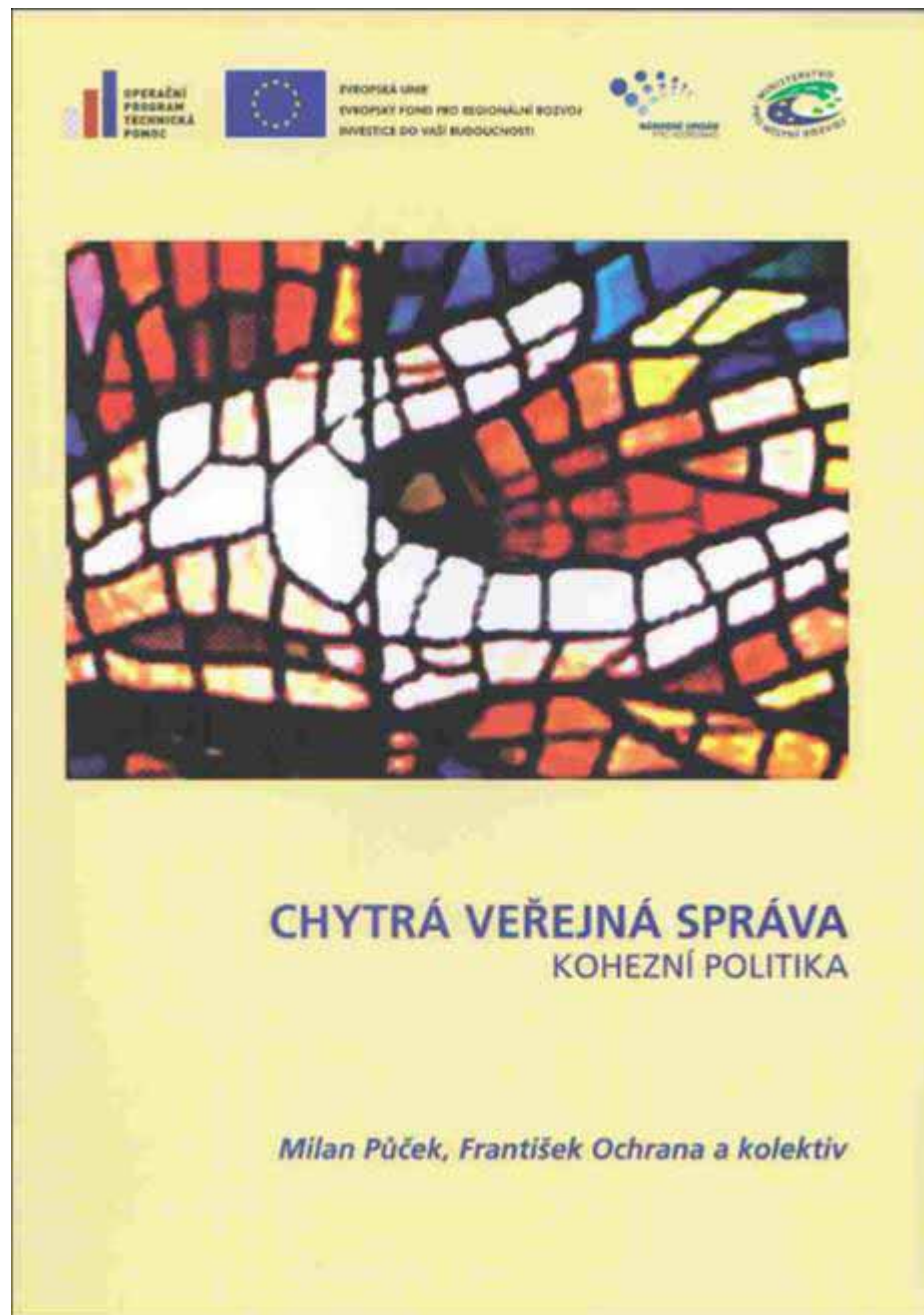
- Kvalita, výkonnost, efektivnost
- Strategické plánování a BSC
- Uplatňování v organizacích veřejného sektoru
- Případová studie Vsetín
- BSC v podnicích
- Dynamická BSC
- Metody kvality a BSC

Zkušenosti a názor na kvalitu a výkonnost ve veřejné správě:

Viz publikace
Chytrá veřejná správa
(česky, anglicky)

Ke stažení na stránkách MMR:

<http://www.mmr.cz/Kohezni-politika-a-Uzemni-agenda-EU/Kohezni-politika/Dokumenty>



2. Syndrom kapitána válečné lodi

Lidé nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o skutečnosti (syndrom „kapitána válečné lodi“):

Dvě námořní lodě zařazené do cvičné eskadry byly již několik dní na moři v nepříznivém počasí. Sloužil jsem na velitelské lodi a měl jsem službu na můstku, když se začalo šerit. Viditelnost byla špatná a nad vodou se válely cáry mlhy. Kapitán proto zůstal na můstku a dohlížel na všechny činnosti.

Brzy po setmění hlídka na pozorovatelně hlásila: „Světlo na pravoboku!“ „Stojí, nebo se pohybuje dozadu?“ vykřikl kapitán.

Hlídka odpověděla: „Stojí, kapitáne“, což znamenalo, že nám hrozí srážka s jinou lodí.

Kapitán pak nařídil signalistovi: „Signalizujte té lodi: hrozí nám srážka, radím vám změnit kurs o 20 stupňů!“

Zpátky přišel signál: „Doporučujeme vám změnit kurs o 20 stupňů.“

Náš kapitán řekl: „Signalizujte: jsem kapitán, změňte kurs o 20 stupňů!“

Odpověď zněla: „Jsem námořník druhé třídy. Raději změňte kurs o 20 stupňů.“

Kapitán byl již rozezlen. Vykřikl: „Signalizujte: jsem válečná loď! Změňte kurs o 20 stupňů!“

Zpět přišla odpověď: „Jsem maják.“

Kapitál změnil kurs...

Syndrom „kapitána válečné lodi“

V našem životě se často můžeme setkat se situacemi, kdy se my (nebo naši blízcí, naši spolupracovníci, naši nadřízení nebo také například zástupci NNO)

chováme jako „kapitán válečné lodi“ a domníváme se, že nemusíme respektovat (nechceme vidět) omezení, která nemůžeme (nebo je velmi obtížné nebo nevhodné) je změnit.

Syndrom „kapitána válečné lodi“

= trvat za každou cenu na něčem bez ohledu na souvislosti, na vysoké náklady, nesmyslnost, neúčelnost (čili bez schopnosti vidět limity a omezení), protože mne k tomuto přístupu opravňuje:

- pozice (např. nadřízený, starosta),
- vlastnické právo (např. k pozemkům, nemovitostem)
- zákon (např. blokování staveb ze strany NNO bez vážného důvodu) atd.

Syndrom „kapitána válečné lodi“ a výkon státní správy a samosprávy

I při činnostech úřadu je mnoho situací, kdybychom rádi „poručili majáku, aby změnil kurz“. Tato omezení jsou dána:

- přírodními limity (např. není možné stavět v záplavovém nebo sesuvném území),
- finančními možnostmi (je mnoho oprávněných požadavků občanů, ale rozpočet obce je nemůže všechny najednou uspokojit),
- omezení daná zákony a kompetencemi (např. není v kompetenci obce řešit silnice I. třídy)
- a mnoho dalších situací, které jsou mimo možnosti nebo oprávnění obce.

Ale i v těchto, a zejména v těchto situacích je nezbytná správná komunikace mezi radnicí a veřejností.

Syndrom „kapitána válečné lodi“ – příklady

Setkali jste se někdy se syndromem „kapitána válečné lodi“?

Běžné příklady:

- Neochota majitelů pozemků prodat část pozemku (nebo strpět nějaké břemeno) ve prospěch ostatních (problémy s projekty cyklostezek, kanalizace, odvodnění, ochrana proti záplavám atd.); Důsledek: nelze realizovat správné řešení, nevhodnost, někdy až znemožnění záměru
- Domy stojící v sesuvném nebo záplavovém území (nerespektování přírodních limitů v minulosti); Důsledek:
- Nevhodně umístěné stavby, průmyslové zóny; Důsledek:
- Sídliště bez možnosti dobudovat parkovací místa; Důsledek:
- Nesprávně projektovaná „satelitní městečka“ (špatná doprava, služby atd.); Důsledek:
- Zablokované liniové stavby aktivisty NNO bez vážného důvodu; Důsledek:...
- Enormní zadlužení některých obcí ne zcela smysluplnými stavbami či projekty; Důsledek:
-

Syndrom „kapitána válečné lodi“ – poznámky na závěr

Při rozvoji území, při řízení města je vždy potřeba:

1.Brát v úvahu přírodní limity a omezení daná územím

Poznámka: řeší územní plán, zásady územního rozvoje – pro území kraje, rozbor udržitelného rozvoje území – zpracované pro ORP)

2.Brát v úvahu finanční limity a možnosti

Poznámka: znát výši rozpočtu na kapitálové výdaje (investice), respektovat rozpočtový výhled, sledovat zadluženost

3.Brát v úvahu kompetence a legislativu

Poznámka: města si málokdy mohou dovolit řešit to, co je v kompetenci kraje (např. hlukové stěny nebo opatření ke zvýšení bezpečnosti na krajských silnicích atd.)

4.Snažit se pochopit potřebné souvislosti, komunikovat s veřejností

3. Důvody strategického plánování

Proč je strategické plánování důležité

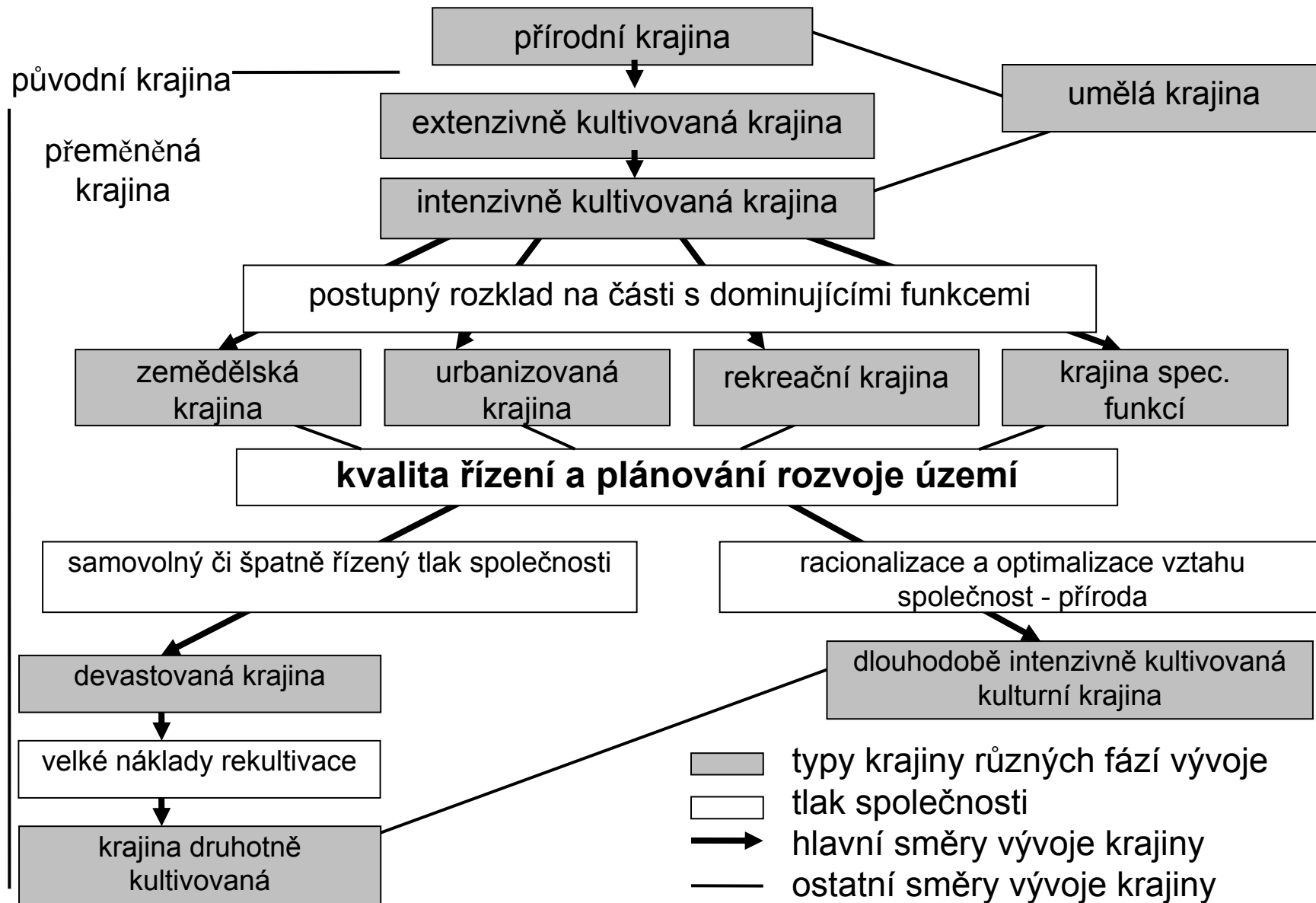
(odpovídá argumentům efektivní veřejné správy)

Hlavní argumenty:

- 1. Přispívá k rozvoji území, pomáhá bránit devastaci území**
- 2. Pomáhá nacházet „správné věci“ a provádět je „správně“ (viz model „dělat správné věci správně“)**
- 3. Je jedním z předpokladů dosahování dobrých výsledů**
- 4. Pomáhá získávat i šetřit finance**

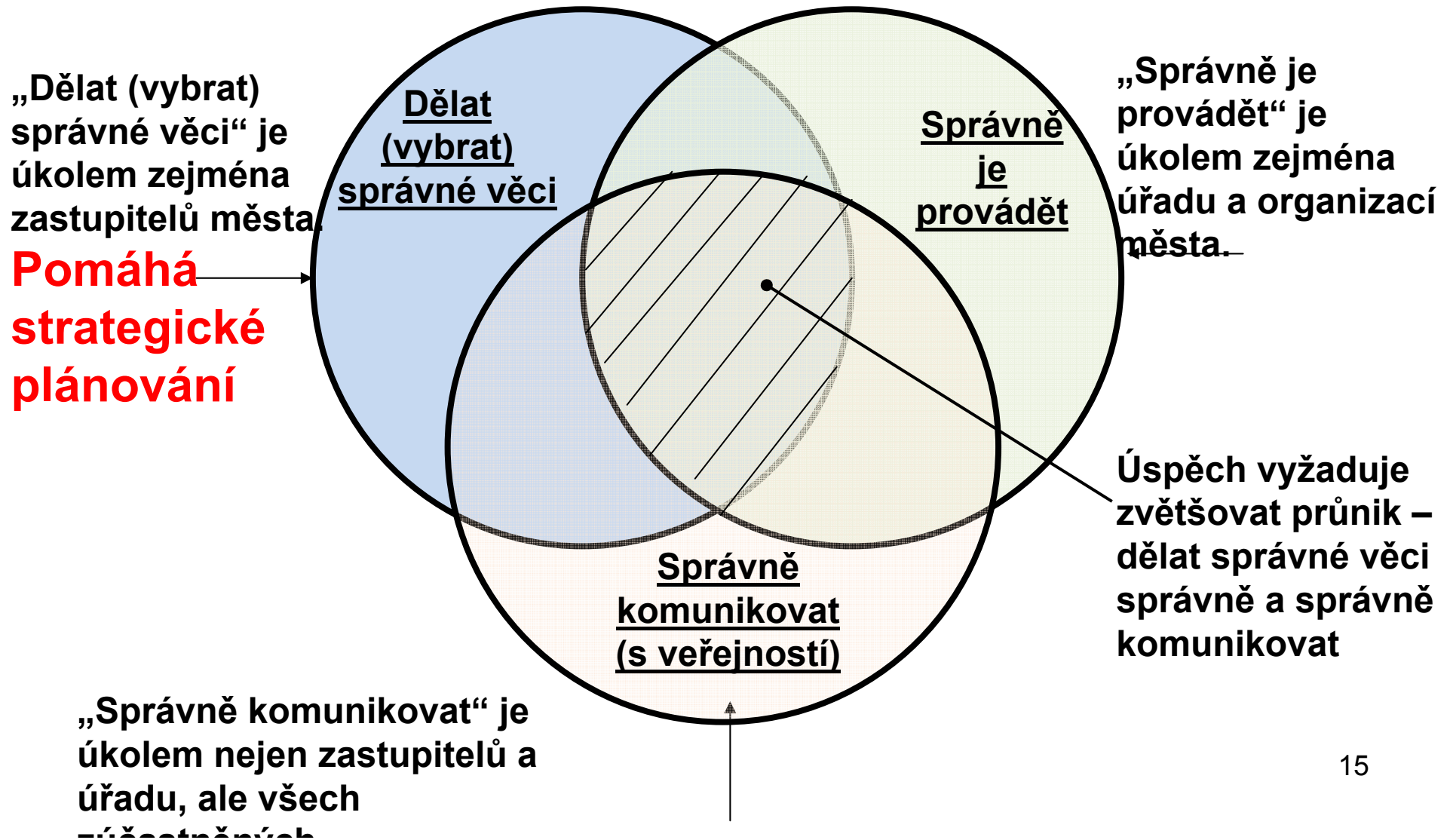
Proč strategicky plánovat: (1) zabránit devastaci krajiny

Selhání při řízení vztahu „společnost – příroda“ a „příroda – společnost“



Proč strategicky plánovat:

(2) „Dělat správné věci správně“ - opakování



Dělat „správné věci“ – měl by určovat strategický plán

Dělat správné věci – znamená vybrat a prosadit (schválit) nejpotřebnější či nejdůležitější:

- investice,
 - aktivity,
 - veřejné služby,
 - opatření,
 - legislativu (předpisy obce) atd.,
- a to v optimálním rozsahu.

Co je považováno za „správnou věc“, záleží na:

- hodnotovém rámci člověka,
- na jeho zkušenostech a vzdělání,
- politické orientaci atd.

Například pravicově orientovaný politik může považovat za „správné věci“ jiné aktivity (investice, zákony, ...) než levicový politik, křesťanský politik či stoupenec „zelených“.

Samozřejmě ve fázi výběru a schvalování „správných věcí“ je nezbytné zapojení veřejnosti.

Dělat „správné věci“ - měl by určovat strategický plán

Na místní (a částečně i na krajské) úrovni bývá dohoda o tom, co jsou „správné věci“, snadnější: tedy například u města dohoda o

(a) rozsahu investic (například do vybavenosti sídlišť, chodníků či místních komunikací, sportovních zařízení, majetku města atd.),

(b) míře podpory a rozsahu poskytovaných veřejných služeb v komunální oblasti (svoz odpadu, čistota města atd.), v oblasti školství, kultury a sportu, v oblasti bezpečnosti a prevence kriminality, v sociální oblasti

(c) dohoda v dalších oblastech atd.

Obvykle se tato dohoda promítá do strategického nebo střednědobého plánu.

Dělat „správné věci“ - měl by určovat strategický plán

Výběr „správných věcí“ (které se mají promítnout do strategického plánu) také závisí na mnoha limitujících faktorech, například

(a) finančních limitech (rozsah zdrojů, které máme k dispozici v daném období),

(b) přírodních limitech daného území, územních rezervách a ostatních limitech území (často definovány územním plánem obce či zásadami územního rozvoje kraje),

(c) limitech daných platnou legislativou,

(d) termínech, časových možnostech či „načasování“,

(e) limitech, které jsou dány platnými smlouvami, dalšími závazky a rozhodnutími v minulosti, atd.,

(f) ostatních omezeních.

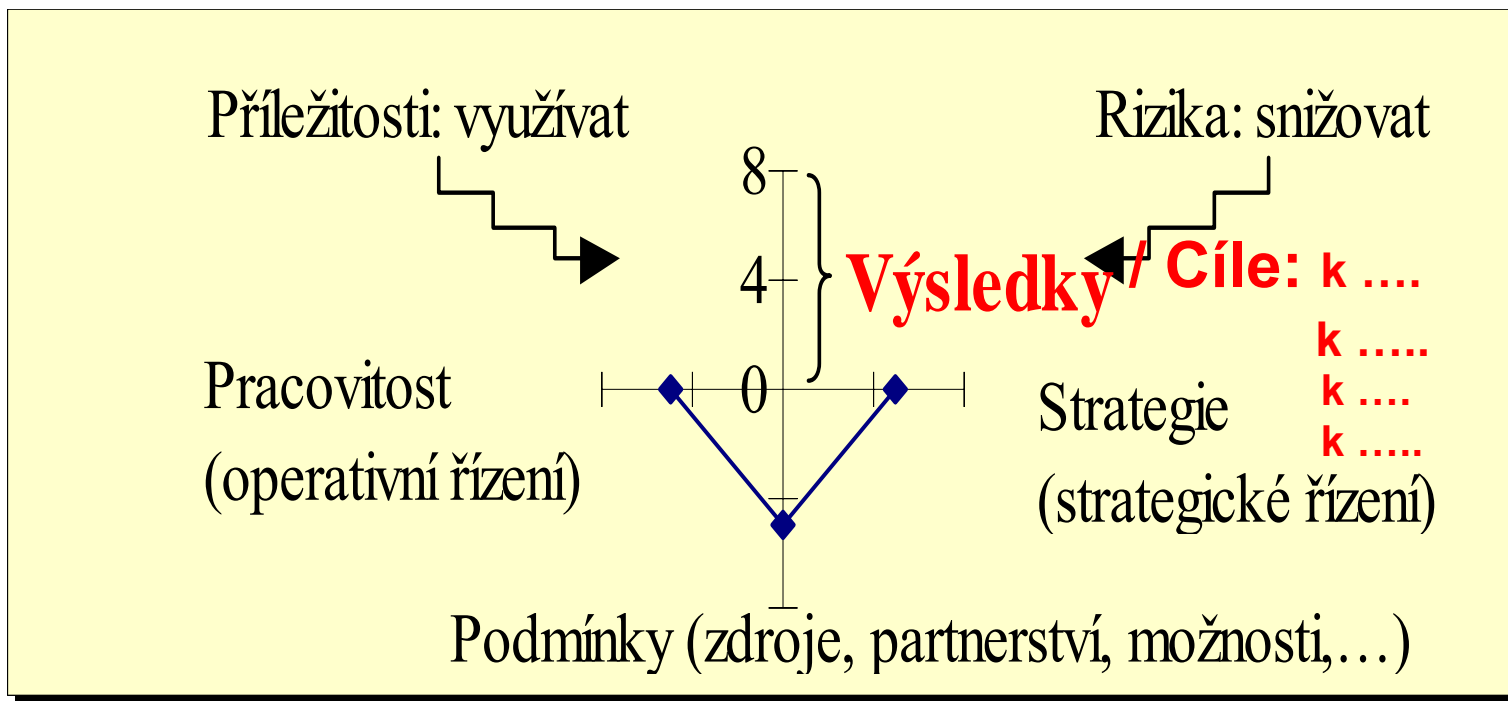
(3) Orientace na výsledky:

V jakých oblastech máme definovány cíle a cílové hodnoty?

SWOT jinak:

Příležitosti/ rizika
(vnější vlivy)

Silné/ slabé
stránky
(vnitřní vlivy)



SWOT: Kromě silných/ slabých stránek (pracovitost, strategie, podmínky) ovlivňují **výsledky** také příležitosti a rizika.

Příležitosti je třeba systematicky využívat. Rizika je třeba systematicky snižovat.

K tomu všemu je důležité mít potřebné znalosti.

Charakteristika cílů a jejich indikátorů

Při definování cílů každé strategie se doporučuje respektovat pravidlo „SMART“:

- S – Specific (specifikované, přesně stanovené v tom, čeho se má dosáhnout),
- M – Measurable (měřitelné s kvantifikovanými parametry),
- A – Achievable (dosažitelné ve stanoveném časovém rámci a prostředí),
- R – Realistic (realistické, ve vztahu ke zdrojům, které jsou pro dosažení k dispozici),
- T – Timed (ohraňené v rámci zvládnutelného načasování, nejlépe s určenými milníky).

Proč je strategické plánování důležité: (4) Co můžeme ovlivnit strategickým plánováním v rozpočtu obce (zjednodušené zobrazení)

VÝDAJE:

PŘÍJMY:

Běžné výdaje

(platy; povinné pojistné; nákup zboží a materiálu; nákup energií; dopravní obslužnost; nákup služeb; výdaje na opravy a údržbu; dotace, příspěvky, dary; příspěvky přísp. organizacím; dotace veřejným rozpočtům; sankč. platby; úroky a fin. výdaje)

Kapitálové výdaje

(pořízení hmotného majetku; pořízení nehmotného majetku; nákup pozemků; akcie a majetkové podíly; dotace a příspěvky; investiční půjčky)



Řeší se např.
přijetím úvěru

Daňové příjmy

(výlučné daně; sdílené daně; místní poplatky; správní

Nedaňové příjmy

(příjmy z vlast. činnosti; příjmy z nájmu; odvody přísp. organizací; úroky; sankční platby; prodej neinvestič.

Kapitálové příjmy

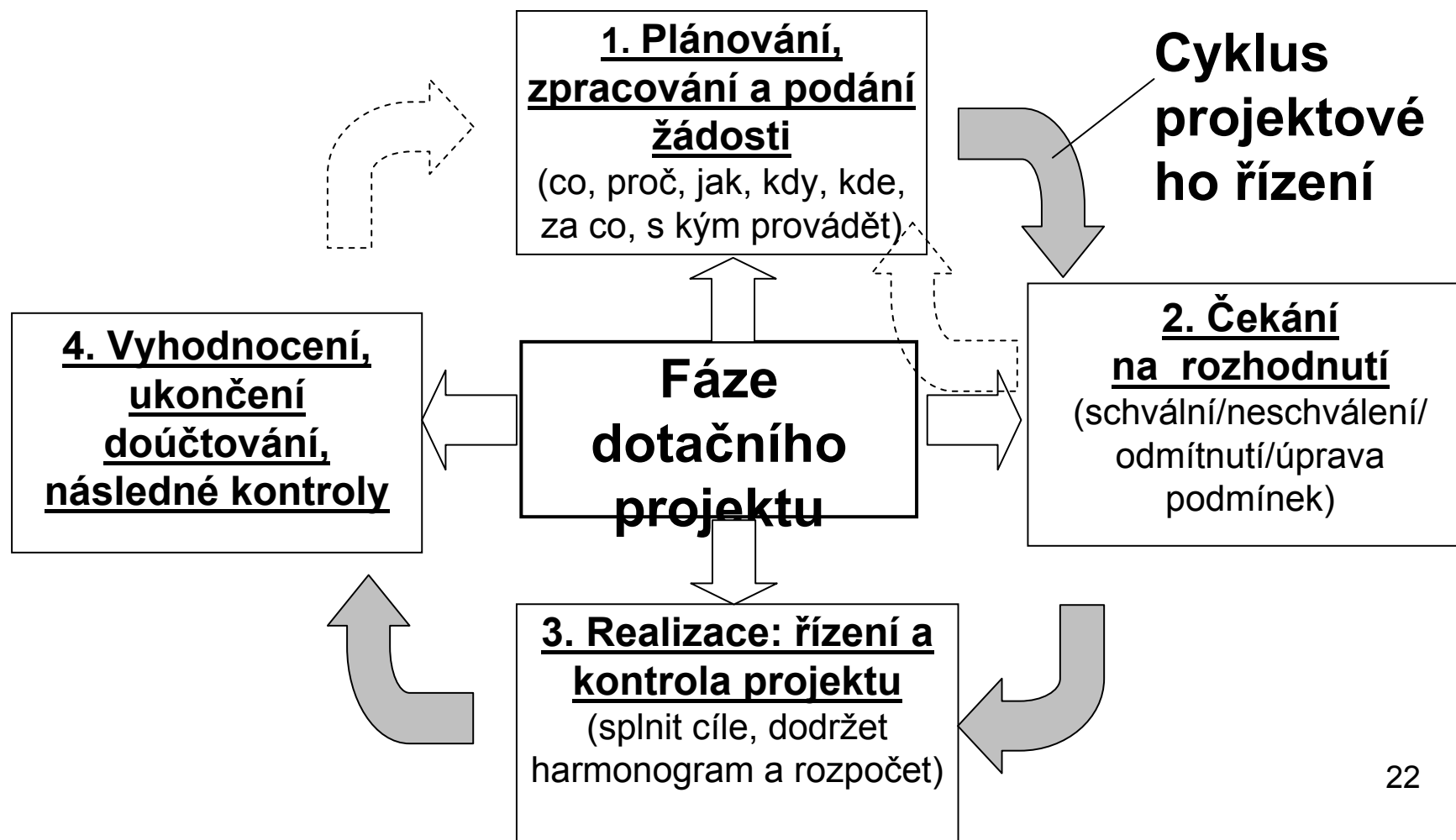
(prodej investičního majetku; prodej akcií a majetkových

Dotace - nárokové

- účelové (granty)

Proč je strategické plánování důležité: Pomáhá získávat prostředky

Jednotlivé fáze řízení projektu financovaného ze strukturálních fondů



Proč je strategické plánování důležité

Hlavní argumenty:

- 1. Přispívá k rozvoji území, pomáhá bránit devastaci území**
- 2. Pomáhá nacházet „správné věci“ a provádět je „správně“ (viz model „dělat správné věci správně“)**
- 3. Je jedním z předpokladů dosahování dobrých výsledů**
- 4. Pomáhá získávat i šetřit finance**

Myšlenky na závěr

Stephen Covey: „Řízení znamená efektivnost postupu po žebříku úspěšnosti, vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zed’.“

Děkuji za pozornost

Kontakt:

Ing. Milan Půček, MBA, PhD.

E-mail: milan.pucek@seznam.cz