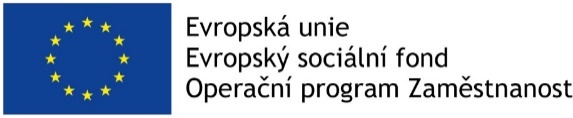
Strategické řízení a tvorba Akčního plánu rozvoje města Týnce nad Sázavou

Metodické doporučení zpracované Národní sítí Zdravých měst

Verze 1.2 11.3. 2019



Obsah

[Úvod 3](#_Toc3182913)

[Přínosy navrhovaného řešení 3](#_Toc3182914)

[Metoda systému 3](#_Toc3182915)

[Celkový popis navrženého systému – vazby strategického řízení 4](#_Toc3182916)

[Popis procesů oblasti P0 – Strategické řízení 5](#_Toc3182917)

[Tvorba/aktualizace strategického plánu rozvoje města (SPRM) 6](#_Toc3182918)

[Tvorba/aktualizace odborných strategií a koncepcí 6](#_Toc3182919)

[Návrh a evaluace strategických projektů 7](#_Toc3182920)

[Tvorba akčního plánu 7](#_Toc3182921)

[Popis procesů oblasti P1 – Řízení udržitelného rozvoje 8](#_Toc3182922)

[Reporting a vyhodnocení plnění titulkových indikátorů UR města 8](#_Toc3182923)

[Audity udržitelného rozvoje 8](#_Toc3182924)

[Veřejná fóra 9](#_Toc3182925)

[Popis procesu P2 Řízení požadavků zainteresovaných stran 9](#_Toc3182926)

[Popis oblasti P3 Řízení projektů 9](#_Toc3182927)

[Popis oblasti P4 Finanční řízení 9](#_Toc3182928)

[Cyklus strategického plánování – harmonogram 10](#_Toc3182929)

[Role v procesech strategického řízení 10](#_Toc3182930)

[Závěry a doporučení 10](#_Toc3182931)

[Příloha 1 – Vzor Krycího listu strategie 11](#_Toc3182932)

[Příloha 2 – Vzor Přehledu zainteresovaných stran 12](#_Toc3182933)

# Úvod

Toto metodické doporučení je výsledkem společné práce pracovníků městského úřadu Týnec nad Sázavou a expertního týmu NSZM. Dokument vychází z nejlepších praxí členských měst NSZM. Byl vypracován v rámci projektu s názvem „Spolupráce obcí ke zvýšení kvality veřejné správy za pomoci MA21“ a jeho sub-aktivity PORTFOLIO.

**Cílem dokumentu je předložit vedení města návod na uspořádání strategického řízení města ve vztahu k řízení udržitelného rozvoje města i k transparentnímu rozhodování o strategických aktivitách města a jejich financování.**

Dokument je určen pro politickou reprezentaci města a vedoucí zaměstnance městského úřadu.

# Přínosy navrhovaného řešení

**Pro občany** navrhované řešení přináší možnost definovaným způsobem přispívat k rozvoji města formou podnětů a účasti na veřejných fórech. Současně občanům přináší možnost průběžně sledovat a hodnotit strategické plány a aktivity města posuzovat jejich dopad na kvalitu života ve městě a jeho udržitelný rozvoj.

**Pro politickou reprezentaci** řešení poskytuje nástroje pro promítnutí politických cílů a programů do reálných aktivit správy a rozvoje města. Přináší vyšší efektivitu realizace strategických aktivit především díky jejich vzájemné koordinaci. Zavedení dlouhodobých indikátorů a měřitelných výstupů strategických aktivit pomůže politické reprezentaci prezentovat veřejnosti reálné výsledky a přínosy pro rozvoj města.

Současně navrhované řešení zvyšuje přehlednost a transparentnost postupů i ve vazbě nakládání s majetkem města s péčí řádného hospodáře, a posiluje tak i právní zakotvenost postupů vedení města a zastupitelů.

**Pro vedení úřadu – tajemníka** řešenípřinášípřehled o procesech a zodpovědnostech zaměstnanců ve vazbě na plnění strategie, provázanost s dalšími aktivitami v rámci úřadu a v neposlední řadě usnadňuje kontrola plnění cílů a úkolů při realizaci strategických aktivit.

**Pro zaměstnance městského úřadu** přináší řešení jasně definovaný rámec pro plánování, řízení a kontrolu strategických a rozvojových projektů města.

# Metoda systému

Předkládané řešení navrhuje proces strategického řízení, který je realizován v jednoletém cyklu a který propojuje dlouhodobý strategický plán rozvoje města, dílčí strategické dokumenty a s akčním plánem a rozpočtem města. Navrhované strategické aktivity jsou evaluovány z hlediska přínosu pro jednotlivé oblasti udržitelného rozvoje města dle metodických doporučení Národní sítě Zdravých měst.

Návrh je doplněn metodikou projektového řízení, která předpokládá aktivní využití nástroje „Zásobník projektů včetně evaluace vůči udržitelnému rozvoji“, který je provozován Národní sítí Zdravých měst v rámci infosystému DataPlán.

Řešení je v souladu s Metodickým doporučením k řízení kvality v ÚSC (MVČR), vychází z Modelu integrovaného managementu města (MIMM – CIEM). Z pohledu norem pro řízení kvality vyhovuje řešení i požadavkům normy ISO ČSN 9001:2016 i metody MA21.

Řešení je navrženo pomocí nástrojů procesního řízení s využitím zjednodušené notace procesního modelování – viz tabulka.

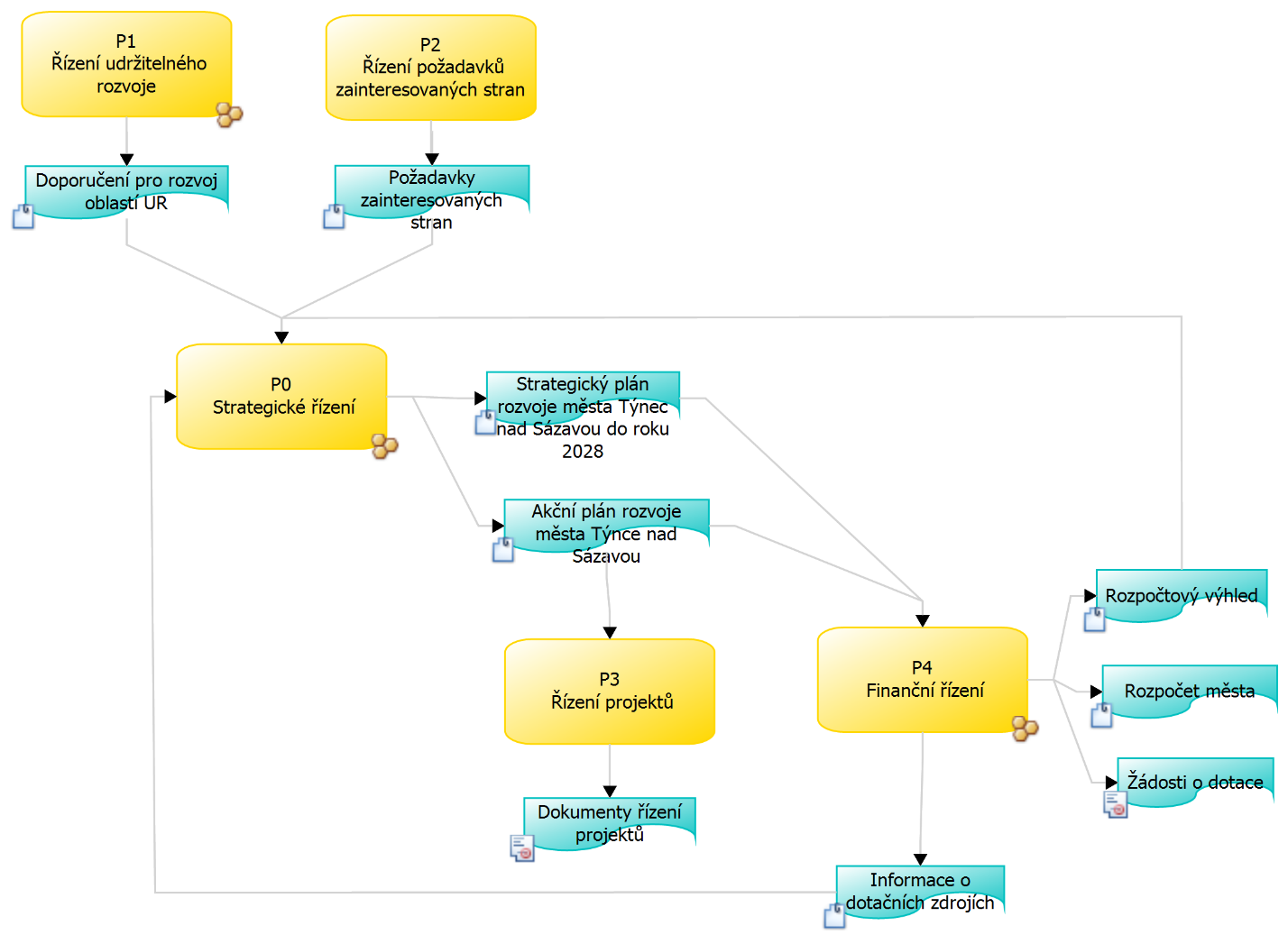
|  |  |
| --- | --- |
|  | Zahrnuje několik procesů se naplňující společný účel (vstupy a výstupy).  Nezahrnuje definici odpovědností (ta je vytvářena až na úrovni procesu) |
|  | Konkrétní postup práce s jasně definovanými výstupy (obvykle i vstupy).  Obsahuje vymezení odpovědností za vykonání procesu nebo v něm obsažených činností. Proces může vykonávat více lidí (rolí). Odpovědnosti lidí (rolí) v procesu mohou být popsány slovně nebo formo dekompozice na činnosti. |
|  | Dílčí činnost v procesu, může mít vlastní vstupy/výstupy a může zahrnovat vymezení odpovědností za vykonání činnosti.  Za vykonání činnosti by měl být odpovědný pouze jeden člověk (role). |
|  | Dokument – může být vstupem, výstupem nebo řídícím dokumentem procesu |
|  | Databáze, sw – podporuje výkon procesu |

Odpovědnost vůči procesním krokům je definována maticí níže:

|  |  |
| --- | --- |
| Název | Popis |
| Odpovídá | Odpovídá za to, že procesní krok bude proveden v požadovaném termínu a v požadované kvalitě. Přísluší zpravidla vedoucímu zaměstnanci, který může provedení kroku delegovat prostřednictvím vazby "vykonává". |
| Vykonává | Prakticky provádí procesní krok. Ten je obvykle součástí jeho pracovní náplně. |
| Spolupracuje | Může být vykonávajícím vyzván ke spolupráci na provedení procesního kroku. Procesní krok není součástí jeho hlavní pracovní náplně. |
| Schvaluje | Využívá se zejména v případě, že vlastní schvalovací aktivita není samostatně uvedena v modelu. |
| Metodicky řídí | Odpovídá za to, že procesní krok a jeho podřízené části jsou správně navrženy, popsány a obsahují potřebné informace ke správnému provedení. |

# Celkový popis navrženého systému – vazby strategického řízení

Základním zadáním ze strany města Týnec nad Sázavou bylo nastavit pravidla strategického řízení s vazbou na řízení rozpočtu a řízení projektů. Vzhledem k tomu, ze Týnec nad Sázavou je členem Národní sítě Zdravých měst, je řešení doplněno i o oblast řízení udržitelného rozvoje v souladu s příslušnými metodickýmji dopoučeními a metodou MA21. Celkové procesní uspořádání navrženého řešení je znázorněno na obr. 1.



Obrázek - Celkové uspořádání řízení rozvoje města

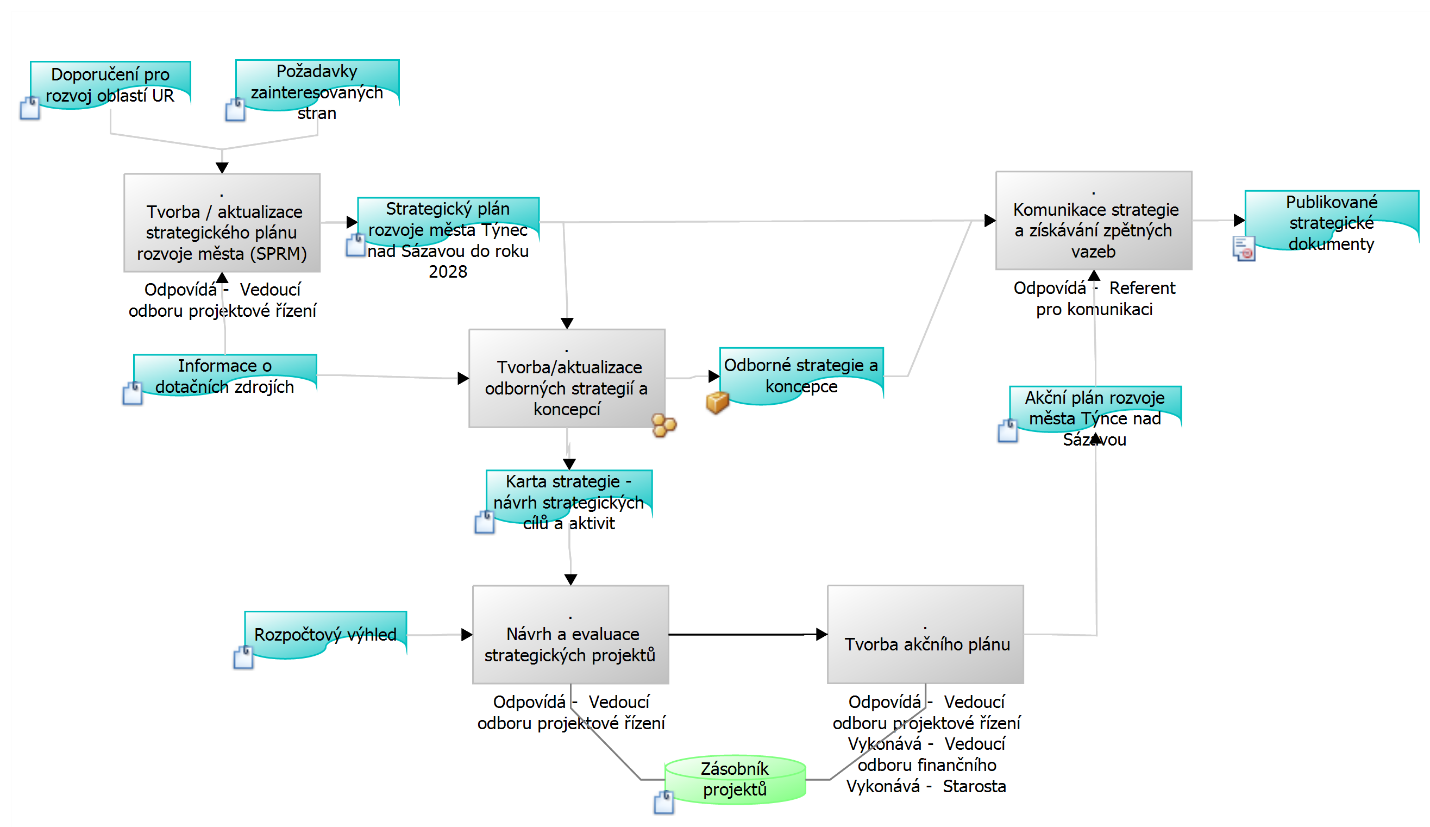
Klíčovým procesem je proces **P0 – Strategické řízení**, které poskytuje strategické dokumenty dvou úrovní – dlouhodobý **s*trategický plán udržitelného rozvoje a roční akční plán rozvoje města Týnec nad Sázavou*** Navazující procesy pak strategické dokumenty zapracovávají do rozpočtu a rozpočtového výhledu města a vyhledávají zdroje pro financování strategických aktivit (proces **P4 – Finanční řízení**), a starají se o přípravu a řízení projektů (**P3 - Řízení projektů**).

Strategické řízení využívá dva důležité vstupy - ***Doporučení pro rozvoj oblastí udržitelného rozvoje***z procesu **P1 - Řízení udržitelného rozvoje** a ***Požadavky zainteresovaných stran***z procesu P2 -Řízení zainteresovaných stran. První z uvedených vstupů poskytuje informace o vývoji dlouhodobých parametrů kvality života ve městě, druhý vstup předává informace o vývoji požadavků a očekávání zainteresovaných stran (například priority vedení města po volbách do zastupitelstva).

# Popis procesů oblasti P0 – Strategické řízení

Procesy Strategického řízení byly navrhovány s cílem propojit dlouhodobý ***Strategický plán udržitelného rozvoje města*** se střednědobými strategickými dokumenty, které na městě vznikají a promítnout je do ***Ročního akčního plánu rozvoje města Týnec nad Sázavou.***

Procesy strategického řízení jsou znázorněny na obrázku 3 a je dále popsány v textu.



Obrázek 2 - Proces Strategické řízení

## Tvorba/aktualizace strategického plánu rozvoje města (SPRM)

Strategický plán rozvoje města (SPRM) je dlouhodobě platným dokumentem (aktuálně do roku 2028). Každoročně je přezkoumávána jeho platnost a může být odůvodněně revidován na základě změn vývoje prostředí. Zpracování nového SPRM je navrženo řešit jako samostatný projekt, nejpozději 3 roky před skončením platnosti stávajícího SPRM.

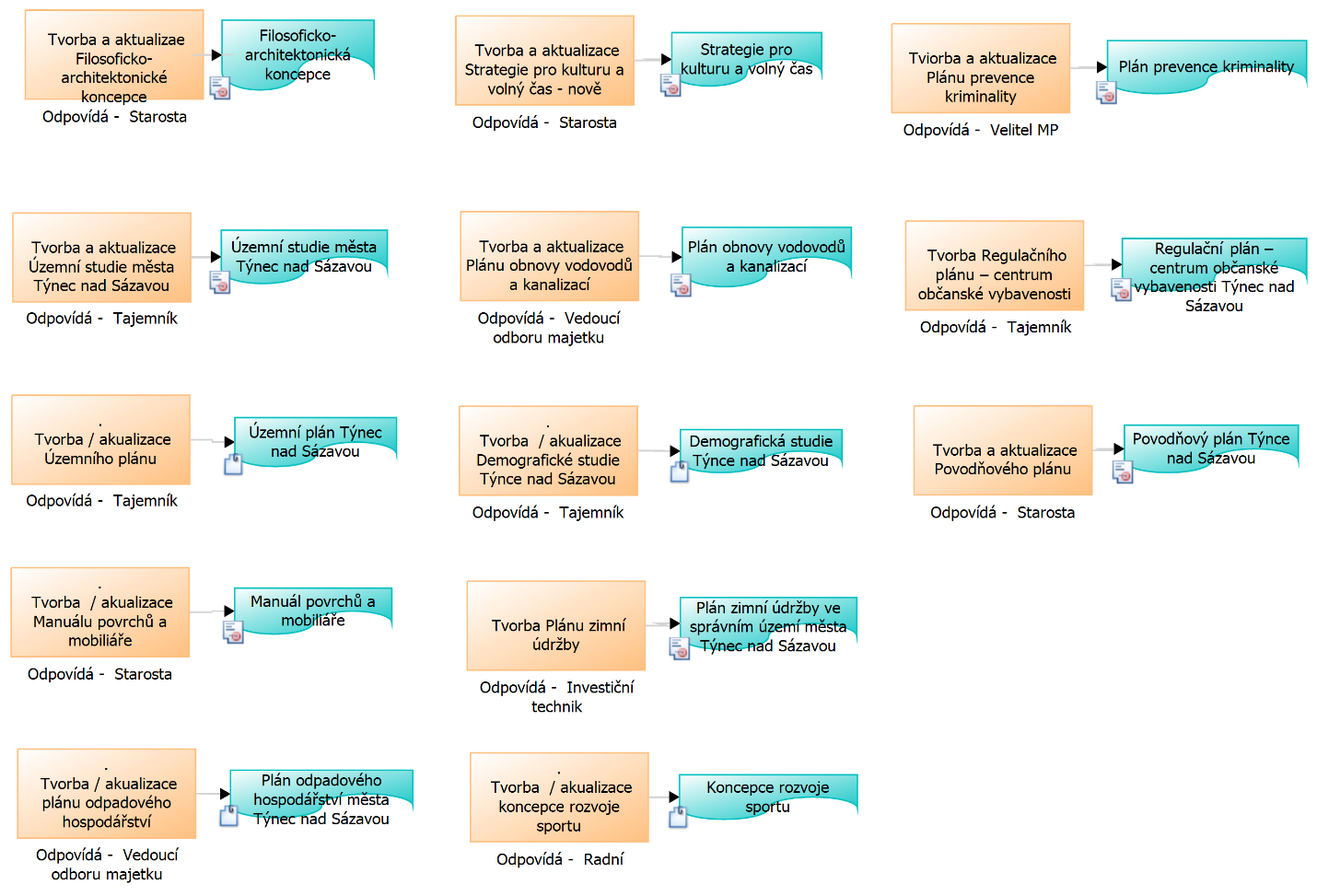
## Tvorba/aktualizace odborných strategií a koncepcí

Stálé odborné strategie a koncepce jsou trvalou součástí strategických dokumentů města. To znamená, že budou průběžně přezkoumávány a revidovány. Společně byla navržena skladba strategických dokumentů a stanovena odpovědnost za jejich přípravu – viz obr. 3.

Pro každý z uvedených strategických dokumentů musí být po každé aktualizaci zpracován dokument Karta *strategie*, který shrnuje celkové strategické cíle dokumentu, definuje jejich vztahy k celkové strategii a navrhuje strategické aktivity pro akční plán na jednotlivé následující roky včetně předpokládaných finančních nákladů. Vzor *Krycího listu strategie* je uveden v příloze 2.

Odborné strategie a koncepce jsou zveřejňovány na webových stránkách *města*.

Aktualizace těchto dokumentů bude probíhat každoročně dle stanoveného harmonogramu.



Obrázek 3 - Odpovědnost za tvorbu odborných strategií

## Návrh a evaluace strategických projektů

V rámci procesu jsou plánované aktivity z *Krycích listů strategií* zaevidovány do *Zásobníku projektů – dle projektové metodiky* (zásobník projektů je webový nástroj NSZM) a je provedena evaluace projektů vzhledem k přínosu jednotlivým tématům udržitelného rozvoje.

## Tvorba akčního plánu

*Strategický plán rozvoje města – akční plán* zahrnuje souhrn všech aktivit (tvrdých i měkkých projektů i dalších aktivit), které zabezpečují plnění strategických cílů. Vychází z priorit evaluovaných projektů a může být doplněn o další požadavky na investice a opravy.

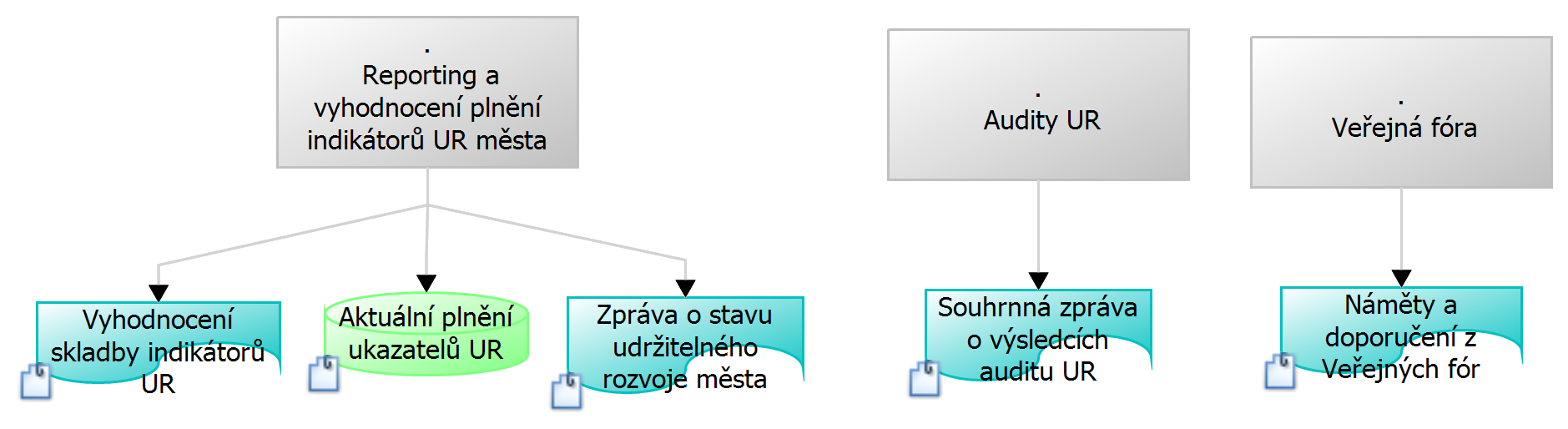
Seznam všech strategických dokumentů

Seznam všech strategických dokumentů včetně odpovědností za jejich zpracování a intervalu aktualizace je uveden v tabulce 2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **č.** | **Název dokumentu** | **Interval aktualizace** | **Odpovídá** |
| 1 | Strategický plán rozvoje města Týnec nad Sázavou do roku 2028 |  | Ing. Jan Vrňata |
| 2 | Plán odpadového hospodářství města Týnec nad Sázavou | 5 let | Mgr. Martina Havránková |
| 3 | Plán zimní údržby ve správním území města Týnec nad Sázavou |  | p. Jiří Vrbata |
| 4 | Regulační plán – centrum občanské vybavenosti Týnec nad Sázavou | 4 roky | Ing. Miloš Albl |
| 5 | Územní plán Týnec nad Sázavou |  | Ing. Miloš Albl |
| 6 | Demografická studie |  | Ing. Miloš Albl |
| 7 | Manuál povrchů a mobiliáře |  | p. Jiří Vrbata |
| 8 | Povodňový plán | 10 let | Mgr. Martin Kadrnožka |
| 9 | Koncepce rozvoje sportu – zatím není |  | Ing. Bedřich Pešan |
| 10 | Strategie pro kulturu a volný čas – nově |  | Ing. Bedřich Pešan |
| 11 | Plán obnovy vodovodů a kanalizací | 10 let | Mgr. Martina Havránková |
| 12 | Územní studie města Týnec nad Sázavou |  | Ing. Miloš Albl |
| 13 | Plán prevence kriminality | 10 let | p. Tomáš Klenovec |
| 14 | Strategický plán rozvoje města – akční plán | 1 rok | Ing. Jan Vrňata |
| 15 | Filosoficko-architektonická koncepce |  | Mgr. Martin Kadrnožka |
| 16 | Rozpočet | 1 rok | Ing. Kateřina Hrušková |
| 17 | Rozpočtový výhled | 4 roky | Ing. Kateřina Hrušková |

# Popis procesů oblasti P1 – Řízení udržitelného rozvoje

Řízení udržitelného rozvoje obsahuje sadu dílčích procesů, jejichž společným účelem je poskytovat vedení města informace o vývoji celkových parametrů kvality života ve městě, které jsou posuzovány ve vztahu k oblastem udržitelného rozvoje. Tyto procesy metodicky vycházejí z požadavků metodických doporučení Národní sítě Zdravých měst a metody MA21 (zejména pak [Metodiky hodnocení udržitelného rozvoje měst](https://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2206884t)). Procesy řízení udržitelného rozvoje jsou znázorněny na obrázku 4.



Obrázek 4 Procesy řízení udržitelného rozvoje

## Reporting a vyhodnocení plnění indikátorů UR města

Proces poskytuje nezávislou zpětnou vazbu o rozvoji vybraných parametrů udržitelného rozvoje. Vychází ze sledování a hodnocení sady titulkových indikátorů, které jsou dostupné z veřejných zdrojů. Proces vychází z návrhu Národní sítě Zdravých měst a Univerzity Karlovy (zatím v přípravě).

## Audity udržitelného rozvoje

Audity udržitelného rozvoje probíhají v souladu s Metodikou hodnocení UR měst, využívané např. v rámci metody MA21. Zahrnují 10 oblastí udržitelného rozvoje. Hodnocení je založeno na interním hodnocení pracovníky města, které je posouzeno expertním týmem. Výsledky auditů jsou zapracovány do *Souhrnné zprávy o výsledcích auditu UR.*

## Veřejná fóra

Veřejná fóra (Desatero priorit) jsou strukturovaná setkání zástupců města s občany. Během těchto setkání jsou mapovány názory občanů na kvalitu života ve městě, jejich potřeby a priority. Veřejná fóra jsou pořádána dle metodiky Národní sítě Zdravým měst. Tato jednání je doporučeno doplňovat anketami, které prověří výstupy z veřejného Fóra, i tematickými kulatými stoly. Výsledky jsou zapracovány do *Námětů a doporučení z Veřejných fór.*

# Popis procesu P2 Řízení požadavků zainteresovaných stran

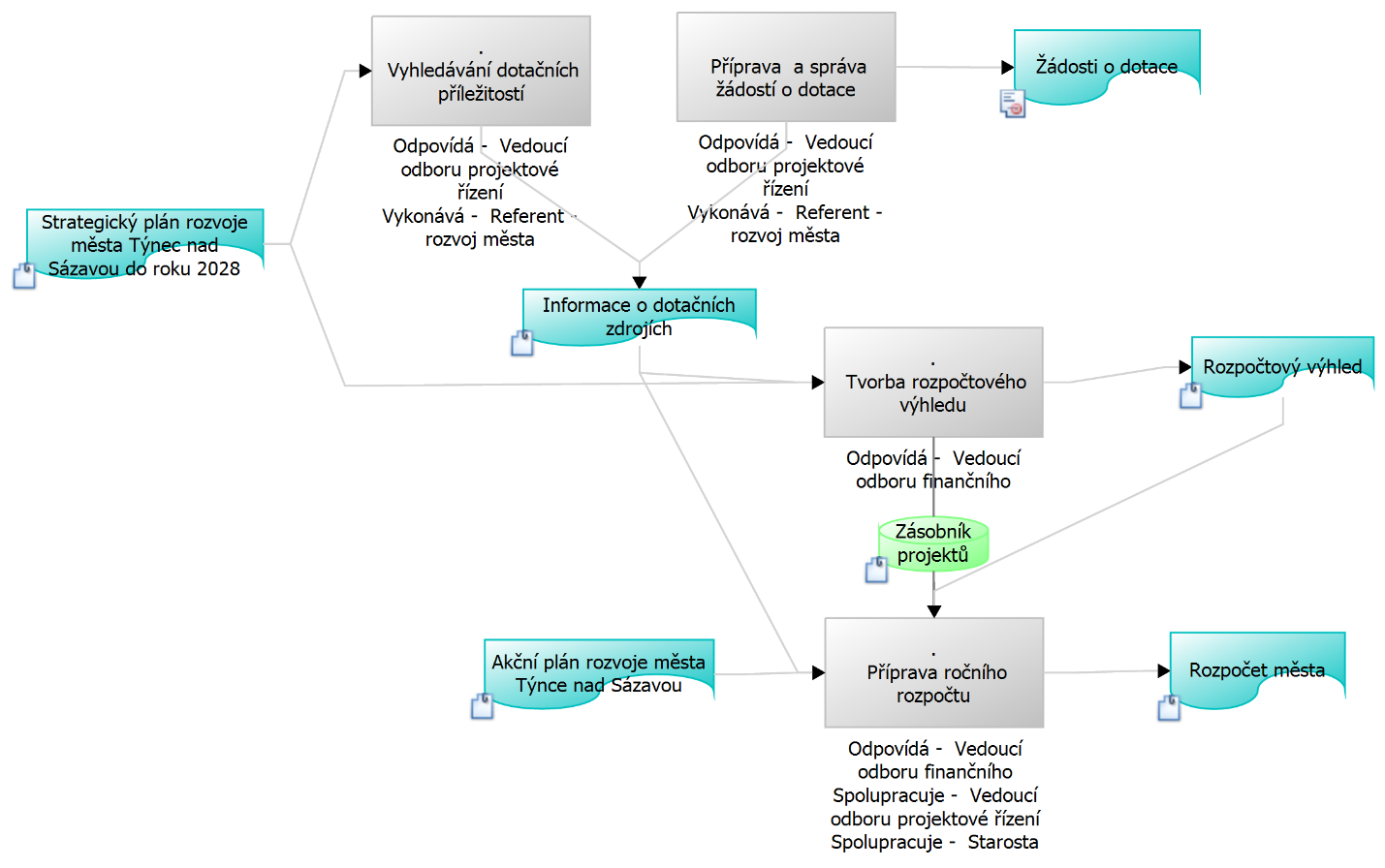
Cílem procesu je pravidelně vyhodnocovat strukturu zainteresovaných stran a sledovat jejich očekávání a oprávněné požadavky. Výsledky přezkoumání jsou zapracovány do dokumentu *Požadavky zainteresovaných stran.* Vzor dokumentu je uveden v příloze 3.

# Popis oblasti P3 Řízení projektů

Řízení projektů je řešeno samostatným dokumentem *Metodika projektového řízení.*

# Popis oblasti P4 Finanční řízení

Proces Finanční řízení popisuje aktivity zpracování rozpočtu a rozpočtového výhledu a aktivity směřující k zajištění dotací – viz obr. 5.



Obrázek 5 - Procesy finančního řízení

V oblasti řízení rozpočtu jsou zahrnuty dva procesy – **Tvorba ročního rozpočtu a Tvorba rozpočtového výhledu.** V rámci implementace je možné procesy rozšířit o Tvorbu rozpočtových opatření a další relevantní procesy a činnosti.

Cílem dotačního managementu je včas identifikovat dotační zdroje na strategické aktivity, získávat dotace a dbát o jejich správné využití. Dotační management zahrnuje dva procesy – **Vyhledávání dotačních příležitostí, Příprava a správa žádostí o dotace.**

# Cyklus strategického plánování – harmonogram

Jak již bylo uvedeno v úvodu dokumentu, celý plánovací cyklus je navržen tak, aby proběhl během jednoho roku a aby výsledkem byl kompletní ***Strategický plán rozvoje města – akční plán***, který je zároveň zapracován do ročního rozpočtu města.

Průřezový roční harmonogram celého cyklu ukazuje následující tabulka.



Obrázek 6 - Harmonogram strategického plánování

# Role v procesech strategického řízení

Pro optimální funkci navrženého systému by bylo vhodné vytvořit pracovní skupinu (Strategický tým), která by koordinovala práce na strategických dokumentech a předkládala návrhy a doporučení příslušnému orgánu vedení města, případně komisi, která bude mít strategické řízení v gesci. Strategický tým je třeba považovat za výkonný orgán, který bude pracovat průběžně během roku. Jeho složení by tento požadavek mělo respektovat.

# 

# Závěry a doporučení

Navržený systém strategického řízení propojuje metodická doporučení MVČR, NSZM s příklady dobré praxe. Systém je přizpůsoben podmínkám Města Týnec nad Sázavou.

Pro zavedení systému navrhujeme následující postup:

* Formalizaci řešení do řídících dokumentů a schválení vedením
* Proškolení dotčených zaměstnanců a politiků.
* Doplnění evidence a reportingu plnění strategických indikátorů

Tým NSZM je připraven při všech uvedených krocích spolupracovat.

V Praze dne 11.3.2019

Tým NSZM

# Příloha 1 – Vzor Krycího listu strategie



# Příloha 2 – Vzor Přehledu zainteresovaných stran

