

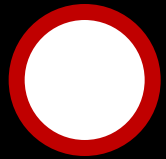
Tvorba strategického plánu rozvoje města

Ing. Jan Havránek, Ph.D., MBA, MPA
odborný garant, AQE advisors, a.s.

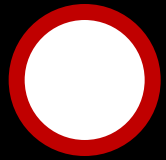
Libčice, 5. 3. 2018



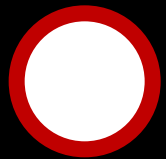
STRUKTURA PREZENTACE



Úvod do strategického řízení



Rámcový postup práce



Příklady a faktory úspěchu

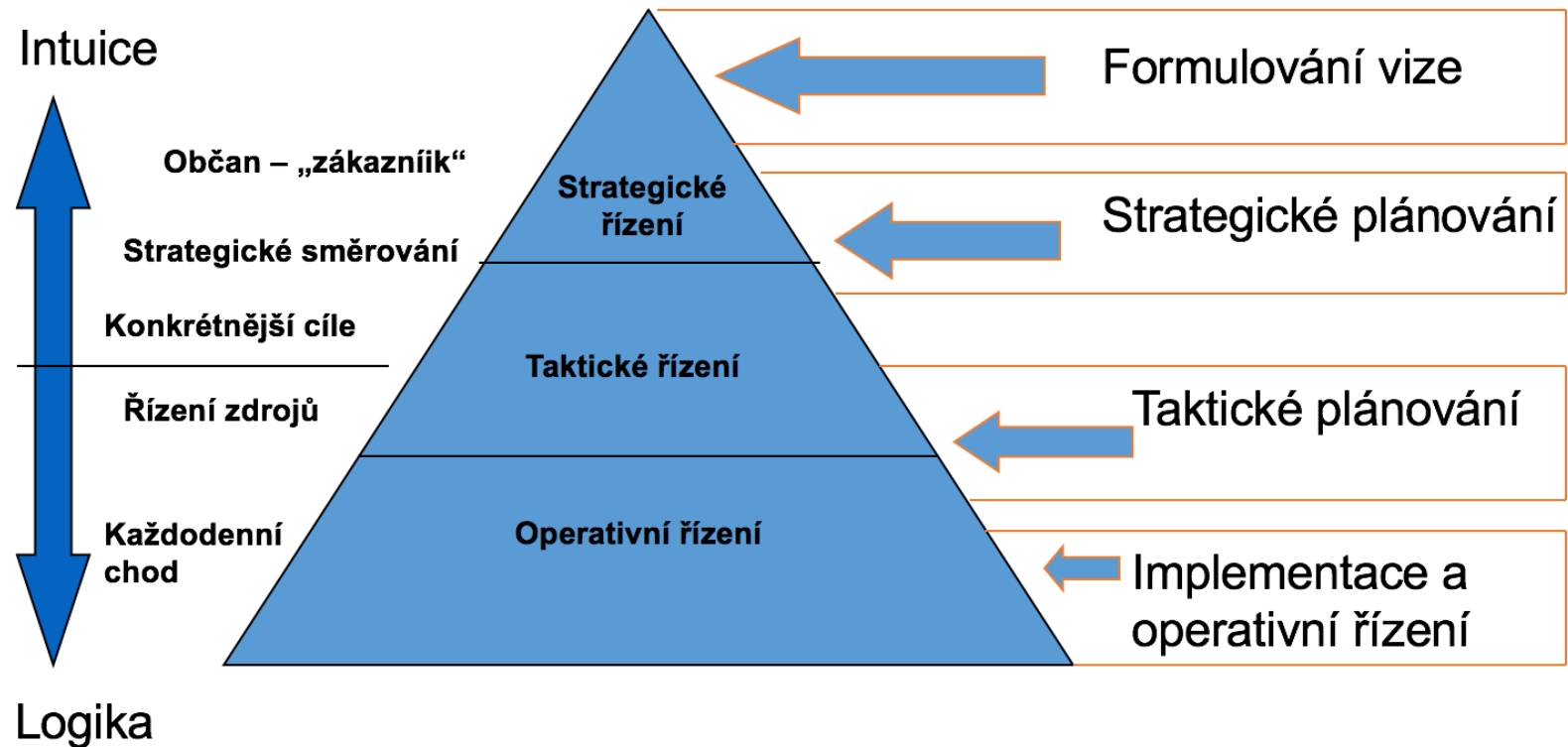
ÚVOD DO STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Principy strategického myšlení a jejich význam

Úspěšný manažer by měl být schopen:

- **Myslet v čase** – schopnost předvídat síly a vlivy, které působí na vývojový proces.
- **Myslet v hierarchii** – manažer je schopen strukturovat objekt, který je předmětem jeho poznání a myšlení a to věcně, časově, organizačně
- **Myslet v prostoru** – brát v úvahu síly a vlivy, které existují ve vnějším prostředí tj. dimenze prostředí – strategické subjekty a procesy mající vztah k manažerovi

Úrovně manažerského řízení a rozhodování



Strategické řízení vs. Operativní řízení

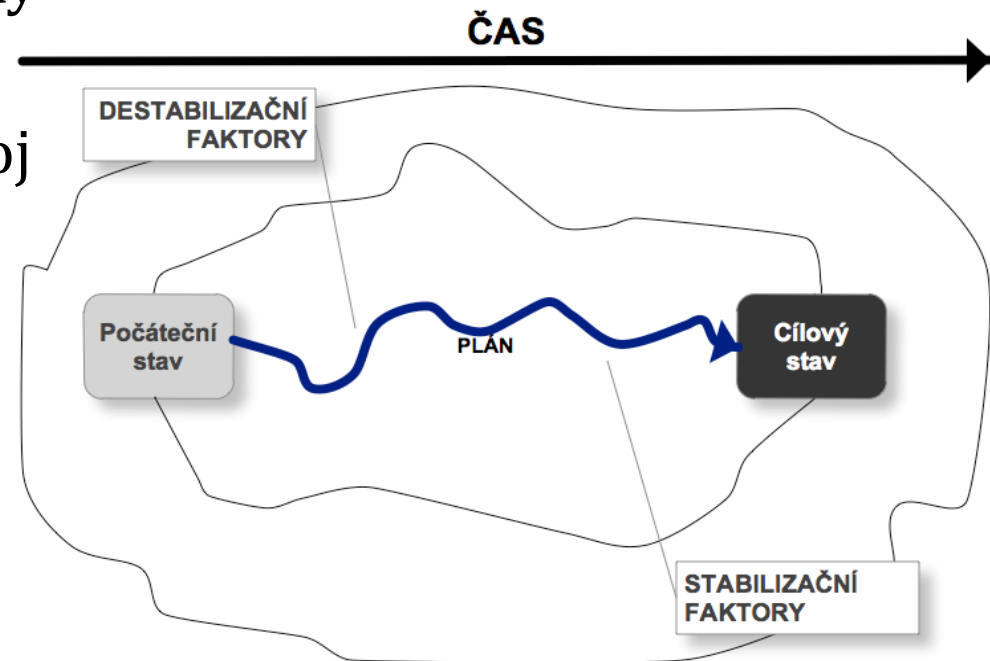
- ▶ Určování a hodnocení nových cílů a strategií
- ▶ Nové cíle a strategie jsou diskutabilní a sporné, zkušenosti s jejich realizací jsou minimální
- ▶ Cíle mají celoplošný význam a platnost
- ▶ Řídící pracovníci musí mít celkový rozhled a mají být orientováni na okolí města
- ▶ Výsledky dosažení cílů zhodnotitelné až s delším časovým odstupem
- ▶ Minulá zkušenost je pro „novou hru“ většinou irelevantní, problémy jsou špatně strukturované a unikátní. Nutná kreativita řízení a neomezené úsilí.
- ▶ Cíle odvozeny od již vytvořených vyšších cílů
- ▶ Cíle ovlivněny zkušeností s minlým vývojem
- ▶ Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám
- ▶ Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí
- ▶ Výsledky řídicí práce hodnoceny okamžitě po dosažení cíle
- ▶ Pravidla hry jsou dobře známá, problémy jsou strukturované a opakované. Lze uplatnit standardní a rutinní přístupy.

Principy strategického myšlení a jejich význam

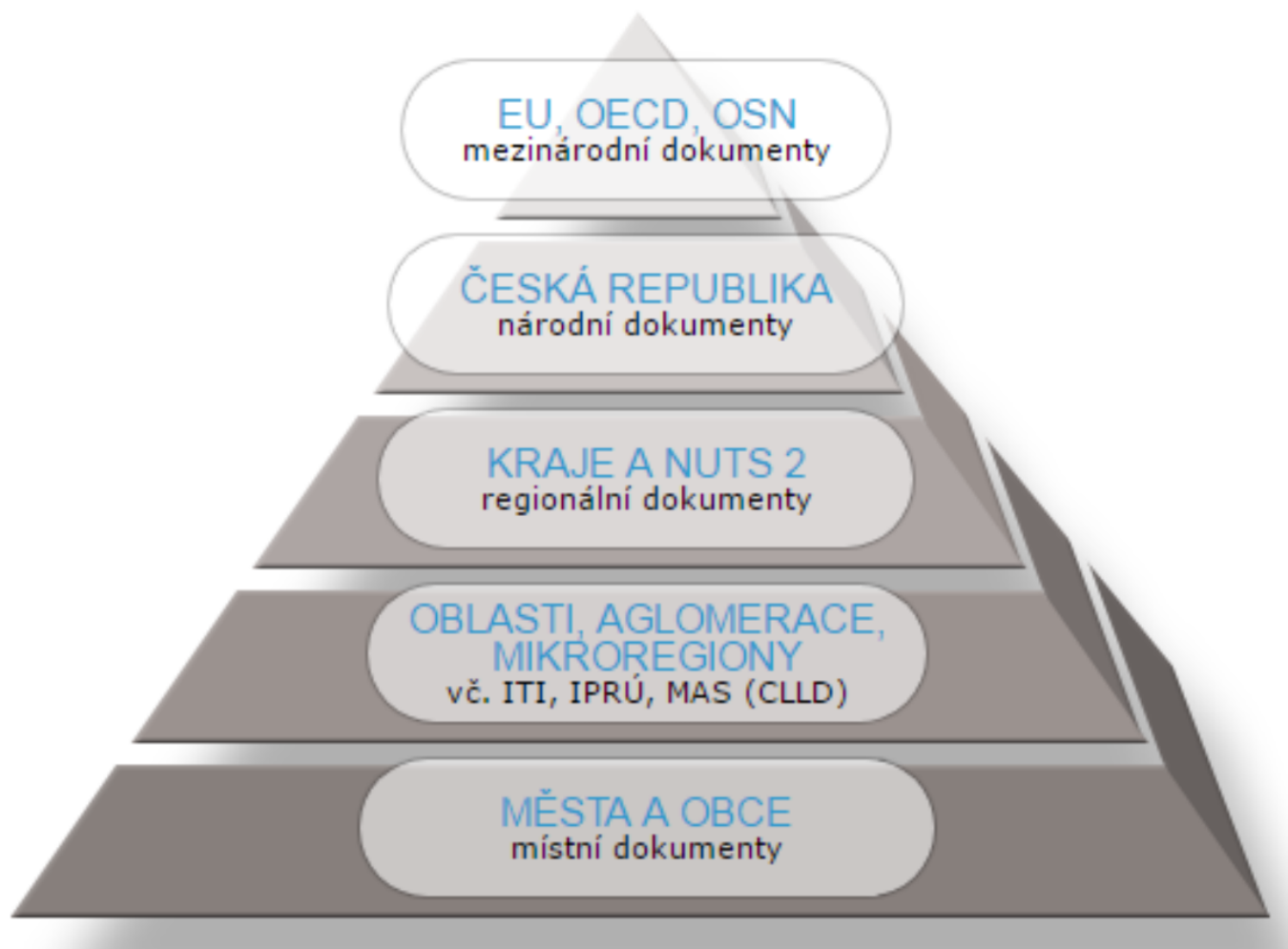
- Princip variantnosti strategií
- Princip permanentnosti prací na tvorbě strategie
- Princip systémového přístupu
- Princip tvůrčího přístupu
- Princip interdisciplinarity
- Princip vědomí práce s rizikem a časem
- Princip koncentrace zdrojů

Příklad: princip permanentnosti strategického řízení

- Práce na strategii je permanentní proces a nikdy nekončí
- Je třeba stále sledovat vývoj faktorů ovlivňujících strategii
- Sledování odchylek od strategického plánu



System dokumentů strategického a programového charakteru



SMART cíle- indikátory strategie

- S – „stimulating“
- M – „measurable“
- A – „acceptable“
- R – „realistic“
- T – „timed“

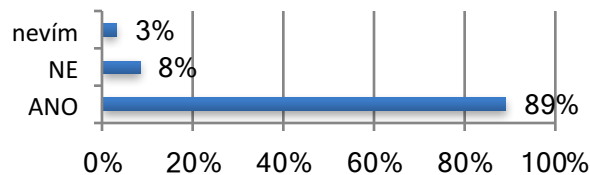
15.10.2012 PRAHA (MEDIAFAX) - Vláda si zaslouží velkou kritiku za nesplněné body z protikorupční strategie na roky 2011 a 2012. Na pondělním pražském zasedání Rady Platformy pro transparentní veřejné zakázky to řekla místopředsedkyně vlády Karolína Peake (LIDEM).

Prozradila, že v posledních týdnech bylo na jednání kabinetu Petra Nečase (ODS) dusno kvůli plnění protikorupční strategie vlády za poslední dva roky. Peake je nespokojená, že se nepodařilo prosadit řadu priorit, jako jsou **zákon o úřednících, zlepšení svobodného přístupu k informacím,**

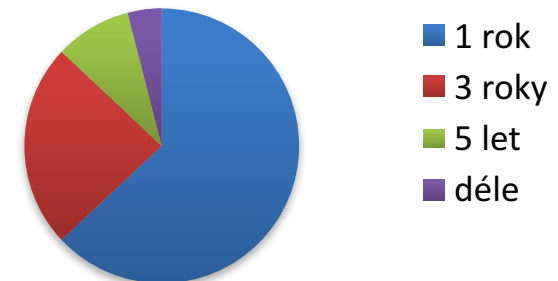
Vybrané výsledky výzkumu aplikace strategického řízení ve městech

- Cílová skupina: politici, starostové
- Vzorek: 218 respondentů

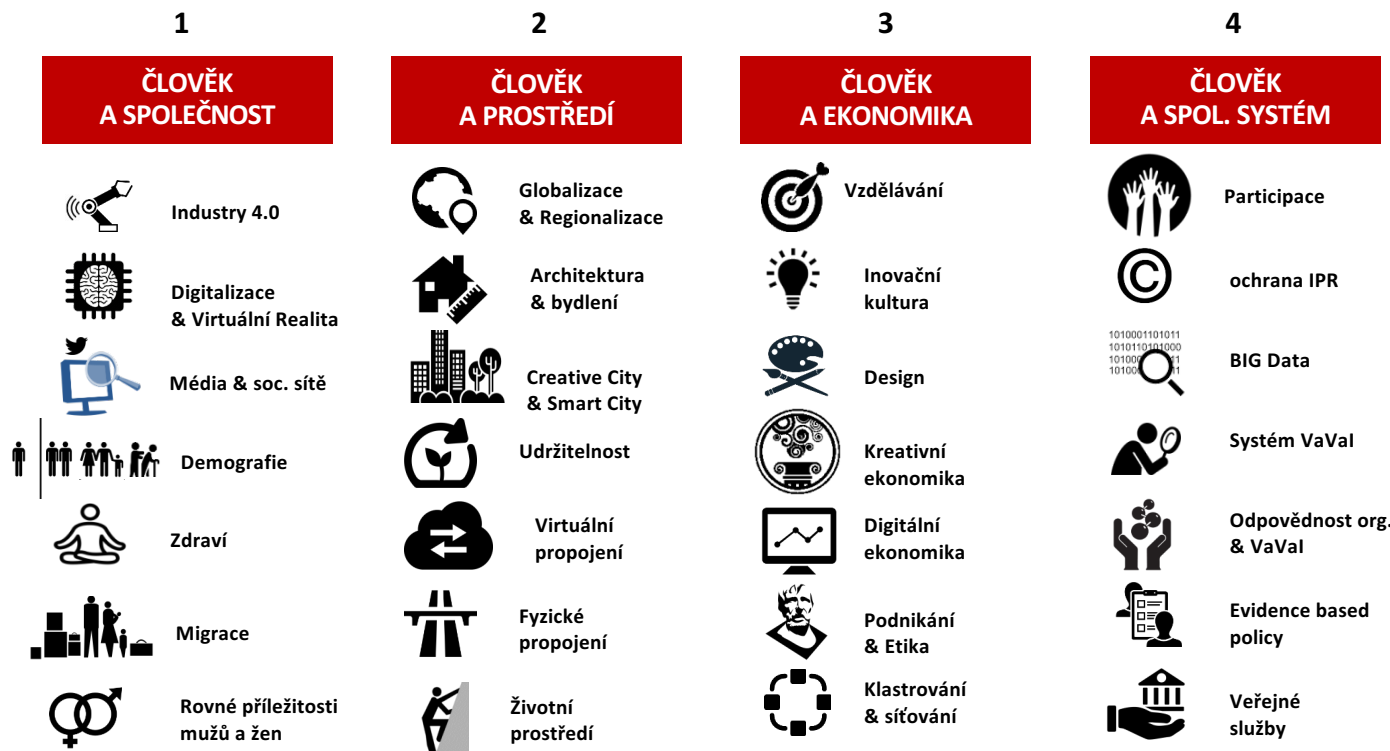
**Máte na úřadě zaveden
systém strategického
řízení ?**



Období trvání strategie



Posílení společenské a humanitní dimenze při řešení výzev a příležitostí 21. století



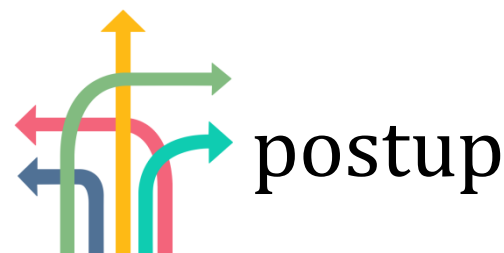
Diskuse



RÁMCOVÝ POSTUP PRÁCE

Postup a fáze tvorby SP – rámcově

- Určení časového období dokumentu
- Vazba na vyšší strategické dokumenty
- Finanční alokace zdrojů



fáze



- 1. Organizační příprava**
- 2. Tvorba Profilu (analýza vnějšího/vnitřního prostředí)**
- 3. Definování vize, cílů, opatření**
- 4. Vytvoření Akčního plánu**
- 5. Vytvoření Rozpočtového výhledu**
- 6. Medializace**
- 7. Implementace**
- 8. Evaluace a monitoring**
- 9. Zpětná vazba a aktualizace**

Rámec zakázky

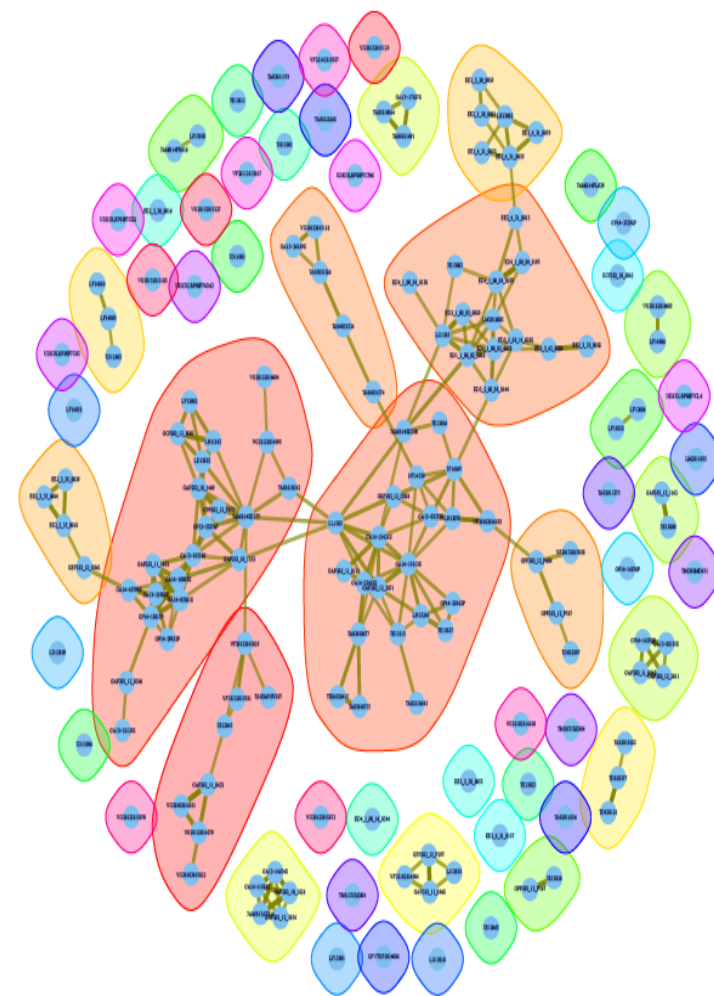
Cílem zakázky je **tvorba strategického plánu rozvoje města.**

Zvolený postup zakázky v jednotlivých etapách:

- Etapa 1 – Příprava strategického plánu (zpracování a schválení Základního dokumentu)
- Etapa 2 – Analýza města a realizace průzkumu mezi zájmovými skupinami a veřejností
- Etapa 3 – Tvorba rozvojového strategického plánu a akčního plánu
- Etapa 4 – Implementace strategického plánu
- Etapa 5 – Vzdělávání (úvodní a závěrečné setkání, školení zastupitelů města)

Metody práce

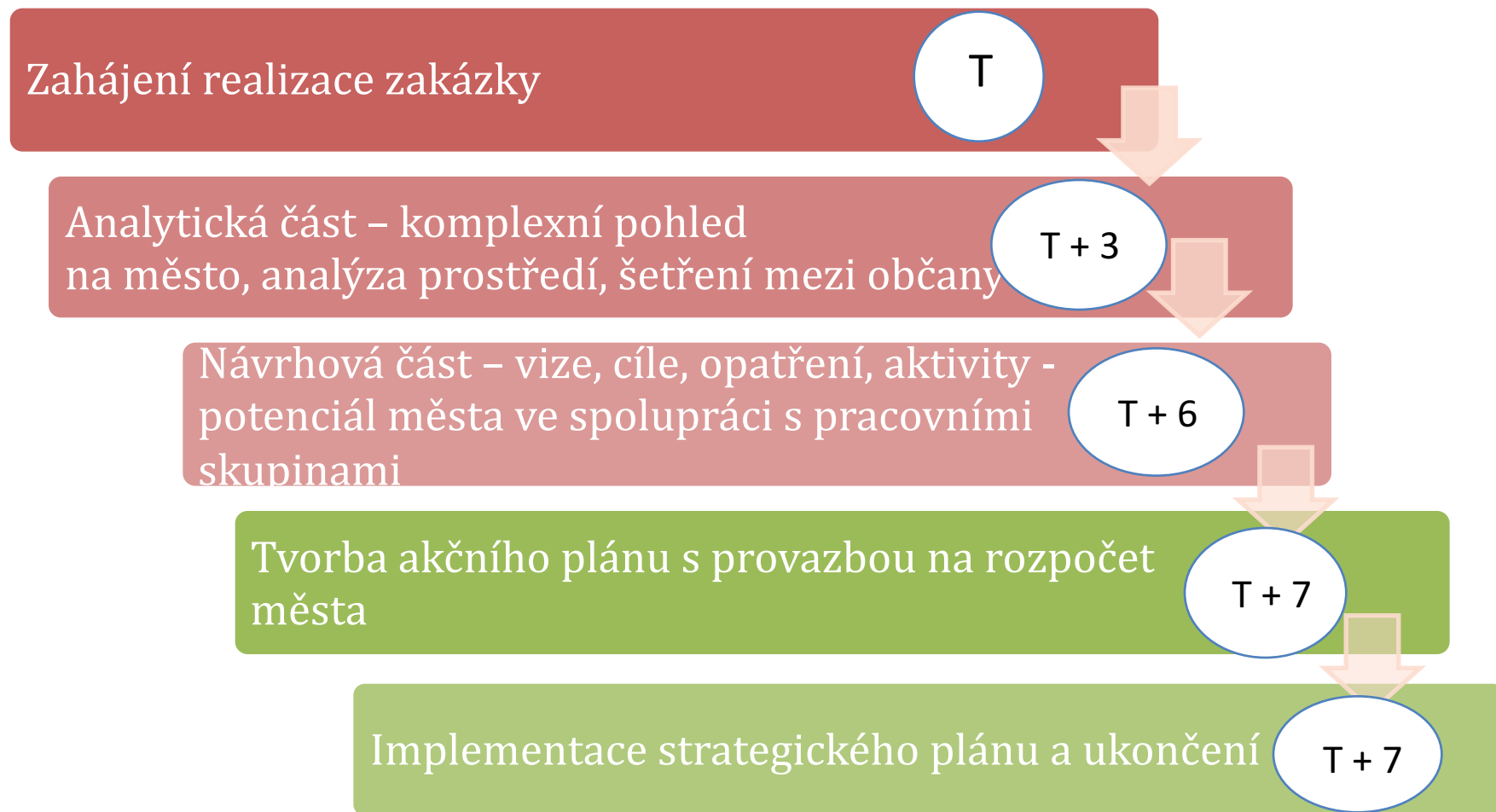
- **komunitní metoda**
opakované diskuze s místními představiteli, kteří se pod vedením zpracovatele do velké míry na přípravě strategického plánu podílejí
- **expertní metoda**
postavena ryze na odborném (expertním) posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti
- **delfská metoda**
postupném zjišťování a porovnávání názorů expertů o budoucím vývoji zvolené oblasti (osobní pohovory, anonymita)
- **brainstorming**
specifický způsob uspořádání diskuse k vymezenému problému, potlačující zábrany tvořivého myšlení, skupina je schopna ve stejném čase vyprodukovat více nápadů než jednotlivec



Návrh vize, strategických cílů (oblastí) a pracovních skupin



Předběžný harmonogram



PŘÍKLADY A FAKTORY ÚSPĚCHU

Kritické faktory ÚSPĚCHU strategického řízení

- Jasně formulovaná vize
- Perfektní analýza prostředí
- Definování jasných a měřitelných cílů
- Zapojení zástupců formální i neformální organizační struktury
- Důsledná komunikace
- Formulace implementačního plánu
- Řízení změny
- Evaluace



Kritické faktory NEÚSPĚCHU strategického řízení

- Neschopnost sledovat makrotrendy (T + X let)
- Chybná analýza současného stavu
- Záměna strategického a operativního řízení
- Absence VIZE
- Nerealitické cíle
- Přílišná pozornost na detaily
- Rezignace na strategii – řešení projektů a opatření....
- Nedůsledná implementace
- Složitost strategického dokumentu
- Mnoho strategických cílů













POMÁHÁME BUDOVAT EFEKTIVNÍ ÚŘAD

DĚKUJI ZA POZORNOST

