



Strategický plán s akčním plánem Brandýsku

V Brandýsku se lidé cítí skvěle.

Obsahuje:

- ✓ Strategický plán
- ✓ Samostatné přílohy:
 - Akční plán s financováním
 - Střednědobý výhled rozpočtu Brandýsku s analýzou financí a ratingem

OBSAH

ÚVOD	2
MOTIVAČNÍ CITÁTY	2
VYBRANÉ POUŽITÉ TERMÍNY	3
<i>Akční plán</i>	<i>3</i>
<i>Strategický plán</i>	<i>3</i>
<i>Strategie</i>	<i>3</i>
<i>Střednědobý výhled rozpočtu</i>	<i>3</i>
<i>Veřejná správa</i>	<i>3</i>
<i>Veřejný sektor</i>	<i>4</i>
STRATEGICKÝ PLÁN	5
SWOT ANALÝZA ANEB STRATEGICKÁ REKAPITULACE	6
<i>Silné stránky/Strength</i>	<i>6</i>
<i>Slabé stránky/Weakness</i>	<i>6</i>
<i>Příležitosti/Opportunity</i>	<i>6</i>
<i>Ohrožení/Threat</i>	<i>7</i>
VIZE, PRIORITY A CÍLE STRATEGICKÉHO PLÁNU	8
OBRÁZEK 3. STRATEGICKÉ PRIORITY BRANDÝSKU	10
AKČNÍ PLÁN – STANOVENÍ KONKRÉTNÍCH CÍLŮ A REALIZACE	11
DOPORUČENÍ K PLNĚNÍ STRATEGIE	12
<i>Předpoklady pro plnění strategie</i>	<i>13</i>
<i>Zásady zvyšující úspěch plnění strategie</i>	<i>14</i>
<i>Zaměstnanci podporují realizaci strategie, když:</i>	<i>15</i>
PŘÍLOHY	16
NÁSLEDUJÍCÍ PŘÍLOHY ZNAMENAJÍ PROPOJENÍ FINANČNÍCH MOŽNOSTÍ OBCE S KONKRÉTNÍMI PROJEKTY A JSOU ŽIVÝMI DOKUMENTY SE KTERÝMI BY SE MĚLO PRAVIDELNĚ PRACOVAT A AKTUALIZOVAT JE IDEÁLNĚ S ROČNÍ FREKVENCÍ. AKČNÍ PLÁN JE NEJŽIVĚJŠÍ DOKUMENT A LZE JEJ ŘEŠIT KONTINUÁLNĚ.	16
PŘÍLOHA 1. SAMOSTATNÁ PŘÍLOHA - STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU BRANDÝSKU S ANALÝZOU FINANČÍ A RATINGEM	16
PŘÍLOHA 2. SAMOSTATNÁ PŘÍLOHA - AKČNÍ PLÁN BRANDÝSKU	16
PŘÍLOHA 3. STRATEGICKÁ KARTA	17
PŘÍLOHA 4. VZOR PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU PRO ZÁSOBNÍK PROJEKTŮ	18
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	19
OBRÁZKY	19
ZPRACOVATEL	20
PROFESNÍ PROFIL ZPRACOVATELE	20

Úvod

Obec Brandýsek (IČ: 00234168, dále jen **obec** nebo **Brandýsek**) v tomto dokumentu propojuje priority a cíle obce s finančními možnostmi samosprávy. Samospráva, která stanoví cíle s finančním zajištěním je dalece před těmi, kteří to zkouší bez financí, což je jako chtít zatloukat hřebíky holýma rukama. Tento dokument proto logicky obsahuje:

- ✓ Strategický plán
- ✓ Samostatné přílohy:
 - Střednědobý výhled s analýzou financí a ratingem, který obsahuje mj.:
 - analýzu financí obce
 - střednědobý výhled rozpočtu obce
 - stanovuje finanční možnosti samosprávy obce na 5 let
 - doporučený strop bezpečné zadluženosti obce
 - pravidla rozpočtů pro stabilitu financí
 - doporučení
 - Akční plán s financováním – stanovuje projekty a cíle s tím, že využívá finanční možnosti obce dle střednědobého výhledu rozpočtu.

Samostatné přílohy by měly být pravidelně aktualizovány. Zejména **střednědobý výhled rozpočtu s analýzou financí** by měl být ročně aktualizován, protože ekonomika se rychle mění a s ní i finance a finanční možnosti obce. **Akční plán s financováním je živý dokument samosprávy** a měl být také aktualizován podle aktuálních finančních možností, připravenosti projektů, dotací a cílů samosprávy.

Motivační citáty

„Prosperita začíná tam, kde se člověk cítí dobře.“

Nosná myšlenka IV. generace tzv. Time managementu.¹

„Duševní pohoda by se měla stát novým měřítkem prosperity.“

Martin E. P. Seligman²

„Ten nejpomalejší, který neztratil z očí cíl, jde stále rychleji než ten, který bloudí bez cíle.“

Gotthold Ephraim Lessing³

¹ Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití času.

² Martin E. P. Seligman je americký psycholog, profesor psychologie na University of Pennsylvania, 31. nejcitovanější psycholog 20. století. Proslul svou teorií naučené bezmocnosti, kterou rozvinul při pokusech vysvětlit fenomén deprese.

³ Gotthold Ephraim Lessing (22. ledna 1729 Kamenec – 15. února 1781), byl německý básník, kritik, spisovatel a filosof. V polemice používal i argumenty, které by mohli použít oponenti, což mu umožnilo vidět problematiku

Vybrané použité termíny

Akční plán

Akční plán je o stanovení konkrétních kroků (projektů/opatření), které musí být vykonány, aby bylo dosaženo realizace strategie. Vypracovává se zpravidla na 4 až 5 let.

Strategický plán

Je zastřešující strategický dokument, kterým samospráva definuje priority. Díky tomuto dokumentu se zvyšují šance samosprávy uspět při realizaci vytýčených priorit a cílů. Díky strategickému plánu může samospráva lépe plánovat a hospodařit s finančními prostředky a efektivněji využívat finance z dotací a grantů.

Strategie

Pochází z řeckého strategos, generál (stratos /vojsko, výprava/ + agein, vést) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. V praxi se jedná zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů. Následují fáze realizace a kontrola.

Střednědobý výhled rozpočtu

Střednědobý výhled rozpočtu je nástroj sloužící pro střednědobé finanční plánování rozvoje samosprávy. Smyslem střednědobého výhledu rozpočtu je podpořit udržitelnost financí, vymezit finanční možnosti samosprávy, podpořit zdravý vývoj financí a prokázat schopnost samosprávy dostát svým závazkům. Obec může díky finančnímu plánování lépe realizovat cíle, zvládnout hrozby financí a využít příležitosti. Aby dobře plnil svou roli, měl by být střednědobý výhled rozpočtu pravidelně aktualizován, ideálně ročně.

Veřejná správa

Je součástí moci výkonné, zahrnuje správu celostátních záležitostí a správu záležitostí omezeného územního významu. Do veřejné správy patří správa vykonávaná státními orgány i samospráva vykonávaná územními celky, profesní samospráva, popř. jiná samospráva. Základním právním předpisem je Ústava ČR, zákon č.1/1993 Sb.

z více úhlů pohledu. Především v jeho náboženských spisech lze najít toleranci k jiným náboženstvím, je u něj patrná víra v rozum.

Veřejný sektor

Je specifickou součástí ekonomiky, je součástí sektoru služeb. Jádrem veřejného sektoru je veřejná správa, kterou tvoří soustava úřadů s centrální nebo územní působností. Kromě veřejné správy tvoří veřejný sektor další organizace, které poskytují veřejné služby (např. nemocnice, školy, domy sociální péče atd.), financované z veřejných prostředků. Od soukromého sektoru se veřejný sektor liší především tím, že není založen na ziskovém principu a finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní. Součástí veřejného sektoru jsou takové druhy služeb, které by bylo nevýhodné, nepraktické až nemožné poskytovat na komerční bázi. Ve veřejném sektoru díky daním neexistuje přímý vztah mezi uživatelem služby (plátcem) a jejím poskytovatelem.

Veřejný sektor, resp. **obec má ze zákona především toto poslání (misi):**

1. Pečovat o obecní **majetek a potřeby** řádných občanů obce a při tom chránit tzv. veřejný zájem⁴ (zastupitelé tu spravují cizí majetek patřící obci jako veřejnoprávní korporaci a musí se řídit péčí řádného hospodáře). Chování k veřejnému majetku a úroveň veřejných služeb jsou klíčové ukazatele stavu vyspělosti státu, veřejné vlády a správy (potažmo veřejného sektoru);
2. Přispívat k růstu kvality a **standardů veřejných služeb a hodnot**, tedy k „trvale udržitelnému rozvoji“⁵. Tzn. Spoluvytvářet podmínky pro **zkvalitňování lidského života a chránit veřejný zájem**.
3. Spoluvytvářet dobré **podmínky pro podnikání a bydlení** – v nezbytné míře zajistit kvalitní regulaci (vyhlášky, nařízení...), infrastrukturu, předškolní a základní vzdělávání, likvidaci odpadů, bezpečnost (zejména řešit místní rizika jako jsou záplavy a povodně, sucho apod.), zajišťovat kvalitní místní správu.
4. Zajišťovat tzv. **hraniční statky** – jsou na hranici veřejného a soukromého sektoru (voda, kvalita ovzduší, odpadové hospodářství, veřejná prostranství a zeleň, komunikace a veřejná doprava, energie, silnice atp.).

⁴ Veřejný zájem = má směřovat k všeobecnému dobru a společenskému blahobytu. Uznané veřejné zájmy mohou být formulovány v regulacích, včetně zákonných norem. Identifikované veřejné zájmy nemají univerzální platnost. Ani samotný koncept veřejného zájmu není všeobecně přijímán, některými autory je veřejný zájem ztotožňován jen se sumou zájmů individuálních. Veřejný zájem definuje a prosazuje v demokracii politika.

⁵ Trvale udržitelný rozvoj = je takový rozvoj, který zajistí naplnění potřeb současné společnosti, aniž by ohrozil možnost splnění potřeb generací příštích.

Strategický plán

Strategický plán umožňuje **napřít síly obce potřebným směrem**, lépe plánovat a hospodařit s finančními prostředky a efektivněji čerpat prostředky z dotací a grantů. Strategický plán rozvoje si klade za cíl stanovit směr rozvoje obce. Uvádí vizi, priority a cíle a je dohodou zastupitelstva nad budoucností obce.

Uvedena jsou podstatná zjištění integrovaná do jedné **SWOT** analýzy⁶. Zjištění mají zásadní vliv na priority využívající potenciál obce. Informace obecně známé, které nemají vliv na potřebu strategických rozhodnutí nebo se svými parametry výrazně neodchylují od běžného normálu, nejsou uvedeny.

Při zpracování strategického plánu byly využity dokumenty obce, krajské strategické dokumenty a metodika MMR, která klade důraz na princip subsidiarity a tvorby zdola nahoru při zohlednění cílů a priorit EU, ČR a navazuje na programové období 2021 až 2027 s vazbou na **možné využití dotací**.

⁶ *SWOT analýza* je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou v marketingu, při tvorbě politik (policy analysis).

SWOT analýza aneb strategická rekapitulace

Při tvorbě SWOT analýzy je třeba vnímat, že se jedná o **vnitřní silné a slabé stránky** obce a **příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí** obce.

Silné stránky/Strength

- ❖ Prosperita – přírůstky počtu obyvatel, žáků a zaměstnanců pracujících v obci
- ❖ Dopravní napojení (autobusy, vlaky)
- ❖ Kvalitní zázemí a aktivity, zejména:
 - Bohatý spolkový život
 - Kultura – kino
 - Stáří – sociální služby a dům klidného stáří cca 20 bytů
 - Sport a volnočasové aktivity
 - Dětská hřiště a vybavení pro malé děti
- ❖ Poloha (Praha, Kladno, Slaný, Kralupy)
- ❖ SDH (sbor dobrovolných hasičů, úroveň, aktivita...)
- ❖ Bezpečná a klidná obec
- ❖ Kanalizace a ČOV
- ❖ Stezka lesem do AVES (Naučné středisko ekologické výchovy)

Slabé stránky/Weakness

- ❖ Stav infrastruktury a technického zázemí
 - Zejména místní komunikace, silnice, chodníky
 - Vzdělávání – mateřská škola se základní školou
 - Sokolovna
 - OÚ
- ❖ Neexistence centra – mnoho neutěšených prostor
- ❖ Kamionová doprava skrz obec
- ❖ Veřejná doprava skrz obec
- ❖ Nepropojená lokalita (Nad Vodojem)
- ❖ Chybějící infrastruktura v některých lokalitách
- ❖ Mnoho majetku obce ve špatném stavu
- ❖ Většina obyvatel za prací dojíždí

Příležitosti/Opportunity

- ❖ Využití moderních technologií na všech úrovních činnosti obce
- ❖ Investice do opatření pro snížení negativních vlivů klimatických změn
- ❖ Využití dotačních titulů pro realizaci dalšího rozvoje obce
- ❖ Lokality k bydlení nových obyvatel
- ❖ Rozvoj podnikání
- ❖ Komunitní energetika jako cesta k vyšší energetické soběstačnosti
- ❖ Potenciál krajiny a příležitost k využití volného času
- ❖ Cílená spolupráce s okolními samosprávami a krajem v projektech společného zájmu
- ❖ Využití dotací

Ohrožení/Threat

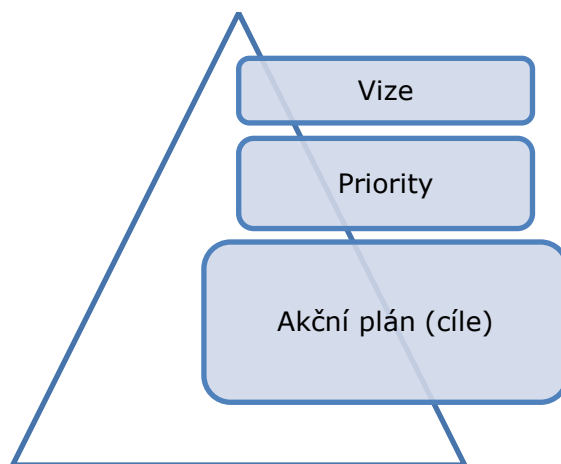
- ❖ Veřejná doprava skrz obec, bezpečnost, znečištění (hluk, ovzduší...)
- ❖ Znečištění ovzduší a hluk
 - zejména z dopravy
 - v zimním období lokálními topeništi
 - a místními podnikateli.
- ❖ Bleskové povodně a záplavy
- ❖ Pokles dopravních spojů od poskytovatelů
- ❖ Demografická rizika
 - Stárnutí populace, odliv mladých
 - Pokles počtu obyvatel
- ❖ Extrémy počasí
- ❖ Úpadek podnikání na území obce
- ❖ Globální ale i národní sociální, bezpečnostní a ekonomické hrozby
- ❖ Negativní enviromentální změny
- ❖ Hrozba vzniku černých skládek
- ❖ Špatné hospodaření státu

Vize, priority a cíle strategického plánu

Strategie Brandýsku navazuje na nadnárodní a národní strategické dokumenty, včetně strategie kraje tak, aby bylo možné **využít co nejlépe dotačních titulů** podporujících cíle obce.

Pro přehlednější řízení strategie obec používá 3 úrovně řízení cílů 1. vize – 2. priority – 3. cíl v Akčním plánu nebo v rámci agendy obce uplatní jiná opatření, která stanoví zastupitelstvo nebo vedení obce.

Obrázek 1. Úrovně řízení cílů strategického plánu



Vize. Součástí vize mohou být i principy, hodnoty a pocity, na nichž obec svůj rozvoj staví. Vize může mít také významný **marketingový náboj nosné myšlenky, vůdčí ideje.**

V Brandýsku se lidé cítí skvěle.

Obec považuje za základ dobré strategie **aplikaci filozofie prosperity člověka**, která začíná tam, kde se člověk cítí dobře a obec takové podmínky v rámci svých možností chce nadále vytvářet. Martin Seligman⁷ řekl velmi trefnou moudrost, že „Duševní pohoda by se měla stát novým měřítkem prosperity.“ Obec se k tomuto názoru hlásí s tím, že **na prosperitě, a tedy dobrém pocitu v obci musí participovat i samotní občané.**

⁷ Martin E. P. Seligman je americký psycholog, profesor psychologie na University of Pennsylvania, 31. nejcitovanější psycholog 20. století. Proslul svou teorií naučené bezmocnosti, kterou rozvinul při pokusech vysvětlit fenomén deprese.

Brandýsek chce stanovením priorit vytvářet stále lepší podmínky pro dobrý pocit obyvatel a zlepšovat podmínky pro život, podnikání a bydlení. Strategie je postavena na následujících prioritách a cílech při předpokladu kladení **důrazu na životní prostředí obyvatel** od zeleně, vody, ovzduší při současném zajištění skvělých podmínek pro podnikání, bydlení, vzdělávání, stáří po občanské a kulturní aktivity, včetně sportu a spolkové činnosti.

Obrázek 2. Strategické priority Brandýsku



Obrázek 3. Strategické priority Brandýsku

1. Majetek Brandýsku v bezvadném stavu

- **Současné = udržování a modernizace dosavadního majetku obce.**
- Zaměřeno na modernizaci existujícího potřebného majetku obce a s tím související aplikace nových technologií, jako jsou vytápění, zateplování, úspory energií, vody, veřejné osvětlení apod.
- Například sem patří v Brandýsku rekonstrukce MŠ a ZŠ, opravy komunikací, autobusové zastávky, opravy sokolovny, domu klidného stáří, radnice...

2. Zlepšování infrastruktury a služeb obce

- **Nový majetek a služby = budování nového majetku a růst rozsahu a kvality služeb obce.**
- Zaměřeno zejména na budování nové infrastruktury, nové technologie a zvyšování kvality a rozsahu služeb.
- Například sem patří v Brandýsku rozšíření ČOV (III. linka), nové přehradby, osvětlení apod. komunikace na Kladno, nové chodníky na Pchery, generel veřejného prostranství...

3. Aktivní život a odpočinek obyvatel

- **Měkké = zejména tzv. měkké projekty a aktivity či služby podporované či poskytované obcí.**
- Patří sem zejména podpora společenského a kulturního života obyvatel, sportovní aktivity, spolkové činnosti, služby péče o životní prostředí, sociální oblast, zdravý životní styl, infomační systémy, slavnosti, akce a zábava... akademie třetího věku, klub aktivních seniorů Brandýsek...

4. Lobbování* a partnertství

- **Prosazování zájmů obce, které nemůže obec sama přímo zajistit** a závisí většinou na jiných subjektech. Principem této priority je spolupráce se samosprávami, státními orgány a EU, komunikace a získávání partnerů a investorů k prosperitě, prosazování dobrých podmínek pro život v obci, podnikání, služeb státu, kraje, podnikatelů i neziskových organizací v obci.
- Například sem patří prosazování zájmů obce a usměrňování třetích stran jako dodavatelů služeb a správců některých sítí (elektrina, voda, doprava apod.) a veřejné infrastruktury, krajské a státní komunikace, veřejná doprava, aktivity podnikatelů, služby lékařů na území obce, nákupní možnosti, vztahy s třetími stranami jako jsou developři, stát, kraj, zaměstnavatelé, podnikatelé a investoři, jiné zainteresované osoby, EU, zájmové spolky, MAS, SMO apod.

Vysvětlivka: Míněno soustavné prosazování veřejných zájmů obce zejména v médiích, na veřejnosti, u orgánů státu, krajů, firem a jejich představitelů. V širší podobě je lobbování součástí **public affairs⁸, tzv. managementu veřejných záležitostí.*

⁸ *public affairs* = česky veřejné záležitosti; též legal & corporate affairs či government relations, zkráceně PA) je rozsáhlým souborem aktivit zahrnujícím identifikování, vyhodnocování, plánování a reagování na příležitosti a rizika vznikající v důsledku

Akční plán – stanovení konkrétních cílů a realizace

1.

Konkrétní cíle.

Konkrétní cíle, stanovuje **akční plán**, který je obsažen v samostatné **Příloze** a obec s ním průběžně pracuje.

2.

Propojení cílů s financemi.

Akční plán je provázaný s finančními možnostmi obce, které definuje **Střednědobý výhled rozpočtu** obce s analýzou financí a ratingem viz samostatná **Příloha**. Ten by měl být ideálně ročně aktualizován a podle vývoje finančních možností obce by měl být upravován akční plán.

3.

Předpokladem pro realizaci akčního plánu je **pravidelné hodnocení plnění** akčního plánu, **ideálně ročně**. Pro lepší plnění strategie mohou napomoci doporučení uvedená dále.

politických a správních rozhodnutí, která mají vliv na podnikající subjekty či jiné organizace.

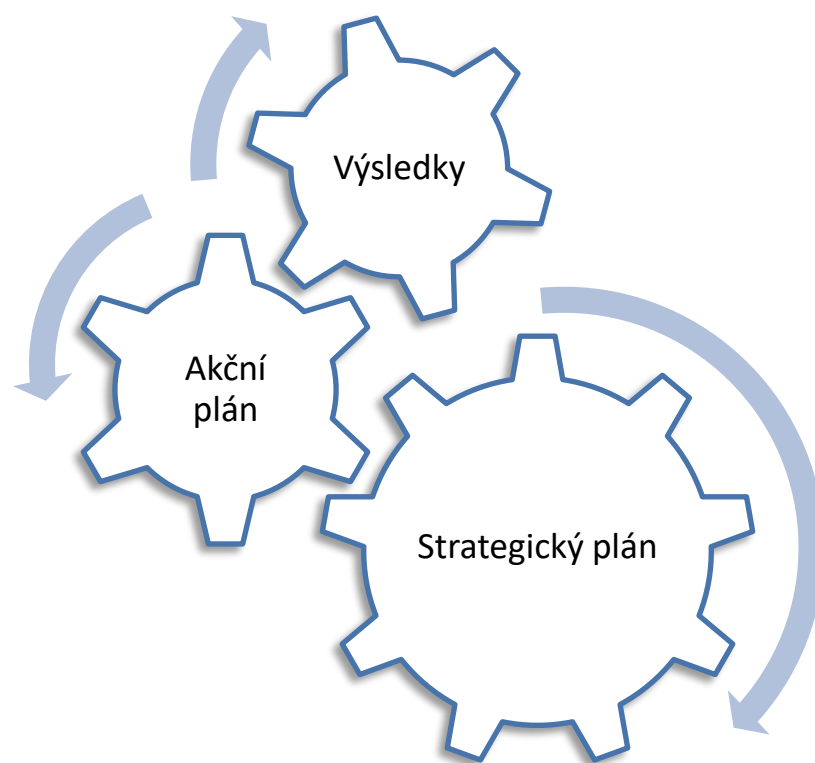
Doporučení k plnění strategie

Strategické plánování je proces spočívající v realizační fázi především na pravidelném monitorování, vyhodnocování a aktualizaci opatření k plnění strategie. Je třeba pravidelně vyhodnocovat akční plán a držet jej v souladu s finančními možnostmi obce nastavenými ve střednědobém výhledu rozpočtu. Držení kurzu financí a cílů jde ruku v ruce. Vnější prostředí se mění v současném světě rychle a je třeba reagovat na aktuální potřeby a možnosti obce.

1. **Strategický plán stanovuje zastupitelstvo a plní vedení obce** v čele se starostou. Na plnění strategického plánu je angažován celý úřad, každý zaměstnanec.
2. **Vedení obce** řídí plnění strategického plánu s využitím opatření, které stanovuje ve vazbě na možnosti a příležitosti obce, tedy řídí tzv. **Akční plán**⁹, který je souhrnem dílčích opatření k plnění strategie. Doporučuje se využívat k plnění největších cílů v rámci obce tzv. **Strategické karty** (viz [Příloha](#)). Vedení a zastupitelstvo pracují na realizaci strategických cílů ve vazbě na okolní prostředí (např. podmínky dotací, změny zákonů a jiných regulací, měnící se potřeby obce, změny finančních a lidských zdrojů apod.).
3. **Alespoň 1x ročně by mělo být zastupitelstvo informováno** o postupu plnění akčního plánu. Strategický plán by měl být stabilnější dohodou nad prioritami a akční plán by měl být živou měnicí se baterií opatření k plnění strategického plánu.
4. **Další nástroje k realizaci strategie** jsou zejména:
 - a. Rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu (finanční zajištění cílů a plánů);
 - b. Územní plán (věcné územní podmínky pro rozvoj);
 - c. Žádosti o dotace;
 - d. Dílčí úkoly a aktivity mimo rámec formální strategické dokumentace;
 - e. Předpisy a regulace vydávané obcí a další dokumenty dílčích oblastí dle kompetencí obce a jeho úřadu.

⁹ Obecně lze říci, že akčním plánem je vše, co je činěno pro realizaci strategie.

Obrázek 4. Strategický plán a jeho plnění



POZ. Obecně lze říci, že akčním plánem je vše, co obec činí pro realizaci strategie.

Předpoklady pro plnění strategie

- Pravidelné **vyhodnocování plnění** strategie (ideálně ročně),
- **Přímá zodpovědnost** konkrétních zaměstnanců (manažerů) za plnění dílčích cílů (projektů),
- Cíle musí být definovány a tzv. SMART¹⁰.
- **Respektování finančních a lidských možností obce.** Finančním předpokladem je dodržování a aktualizace rozpočtového výhledu. Personálním

¹⁰ Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů:

S Specific – specifické, konkrétní cíle

M Measurable – měřitelné cíle

A Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné

R Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)

T Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné

Metoda SMART se používá pro návrh cílů (zejména specifických cílů). Při jejich návrhu musí být dodržena podmínka SMART pro jednotlivé cíle a jejich metriky. To znamená, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově specifikovaný.

předpokladem je dostatek vzdělaných a motivovaných manažerů (ideálně projektově orientovaných).

Zásady zvyšující úspěch plnění strategie

- Udržování **jasného stanovení** priorit a strategických cílů.
- Mít **dobré manažery** se znalostí moderních metod řízení jako jsou:
 - BSC¹¹, projektové řízení PRINCE a PMBOK (dle IPMA), MBO.
- Využívání **vícezdrojového financování** včetně projektů EPC¹², nového dotačního období EU 2014 až 2020, a případně PPP¹³ apod.
- Větší **informovanost** a cílené využívání PR.
- **Participace lidí** (nejen zaměstnanců)
 - Stanovení týmu a odpovědností – projektový manažer (vedoucí)
 - **Komunikovat**

¹¹ Balanced Scorecard (používaná zkratka BSC), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace, je metoda managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu.

¹² (Energy Performance Contracing) - metoda k dosažení úspor energie s počátečními nulovými investičními náklady pro zákazníka a garancí výsledku. Projekt je splácen z dosažených úspor provozu.

¹³ PPP je obecně užívanou zkratkou pro Partnerství veřejného a soukromého sektoru, převzatou z anglického termínu Public Private Partnerships. PPP je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklé za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky.

Typickými příklady realizace formou PPP jsou projekty v následujících oborech:

- Dopravní infrastruktura – dálnice, tunely, mosty, rychlodráhy
- Administrativní případně ubytovací kapacity – úřady, soudy, ubytovny, administrativní prostory, věznice
- Zdravotnictví – nemocnice
- Školství – univerzitní komplexy, studentské koleje, školy
- Obrana – výzbroj, speciální infrastruktura
- Vodárenství apod.

Principy PPP úspěšně naplňují projekty ve většině zemí OECD. Vzorem pro implementaci principů PPP je zejména praxe Velké Británie.

Podstatou úspěšného projektu PPP je předpoklad, že většího přínosu pro veřejný sektor (v poměru k jím vynaloženým prostředkům) může být dosaženo využitím schopností a zkušeností soukromého sektoru a rozdělením rizik mezi zúčastněné strany tak, že každá strana nese takové riziko, které dokáže nejlépe řídit.

- **Motivace** účastníků
- **Odpovědnost** za výsledky
- Výsledky musí být vidět
- Pochválit
- Rozdělení kompetencí kdo, co, kdy,
- **Správa majetku** a její ošetření – ošetření externích dodavatelů a jejich kvality.

Zaměstnanci podporují realizaci strategie, když:

- Vidí důraz na aplikaci cílů u vedení;
- Ví, za kým jít pro informace a znají záměry vedení k realizaci cílů;
- Cítí silnou podporu při dosahování cíle;
- Ovládají know-how k realizaci cíle;
- Mají závazně dány cíle vedením a zajištěnu podporu stability a podmínek k práci;
- Podávají reporty, které jsou zároveň vedením vyžadovány;
- Ví, kdo má jaký úkol;
- Znají termíny;
- Existují funkční projektové pracovní týmy (zejména u větších projektů nezbytné);
- Dosahují dílčí výsledky – zažívají posun v projektech a realizaci;
- Jsou průběžně hodnoceni a odměna se přímo odvíjí od výsledků;
- Existuje informovanost, co se děje pro všechny zákazníky a zainteresované strany;
- Existuje reklama (PR) – publikace postupu;
- Existují varianty řešení projektu.

Přílohy

Následující přílohy znamenají **propojení finančních možností obce s konkrétními projekty** a jsou živými dokumenty se kterými by se mělo **pravidelně pracovat a aktualizovat** je ideálně s roční frekvencí. **Akční plán je nejživější dokument** a lze jej řešit kontinuálně.

Příloha 1. Samostatná příloha - Střednědobý výhled rozpočtu Brandýsku s analýzou financí a ratingem

[Viz. Samostatná příloha](#)

Příloha 2. Samostatná příloha - Akční plán Brandýsku

[Viz. Samostatná příloha](#)

Příloha 3. Strategická karta

Projekt č.

Název:

Priorita (dle Strategického plánu)	
Odpovědná osoba	
Realizační tým	
Odhad nároků z rozpočtu obce (mil. Kč) / finančních nároků celkem (včetně dotací apod.)	
Důvody pro naplnění cíle (proč v dané prioritě zrovna tento cíl, heslovitě):	Jak má vypadat konečný stav (Cíl je naplněn, heslovitě):

Matice vlivu (určení základních vnitřních i vnějších podpůrných a problémových faktorů)

	Co brání dosažení cíle	Co podporuje dosažení cíle
Vnější vlivy		
Vnitřní vlivy		

Seznam aktivit a financí v mil. Kč (horní linka plán X/ spodní linka skutečnost X)

	Aktivita	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Plán						
Skutečnost						
Plán						
Skutečnost						
Plán						
Skutečnost						

Ukazatele úspěšnosti naplnění cíle¹⁴ (jaký je stav plnění cíle a měření jeho úspěšnosti):

	Hodnota cílová	Hodnota aktuální
Poznámka		
Stav ke dni		
Zapsal (jméno a příjmení)		

¹⁴ V případě využití dotací z EU se pokusit využít Metodický pokyn Národního orgánu pro koordinaci (NOK) zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období, MMR ČR.

Příloha 4. Vzor projektového záměru pro zásobník projektů

Dále je uváděn obsah projektového záměru. **Zásobník projektů** je vše o čem je uvažováno a samospráva může vždy zařadit nějaký záměr do Akčního plánu. Zásobník projektů by měl v budoucnu sloužit všem iniciátorům námětů a inspirace k rozhodování o realizaci nových projektů a vedení obce by měl sloužit k úpravám Akčního plánu.

Zásobník projektů obsahuje možné i nemožné náměty s různou mírou kreativity. Ze zásobníku záměrů lze čerpat a vhodné záměry zařazovat do Akčního plánu nebo na jejich základě upravovat strategii. Jde na obecní úrovni o určitou dobu tzv. Brain trust¹⁵. **V této minimální struktuře obsahové náplně by měly být vedení obce předkládány budoucí záměry všemi iniciátory.**

Projektový záměr č.	
Název navrhovaného projektu	
Hlavní cíl projektu	
Přínosy projektu	
Předpoklady proveditelnosti projektu	
Výstupy projektu	
Požadavky na zdroje (lidské zdroje, finance, služby atd.)	
Předpokládaná doba trvání projektu (v měsících)	
Vypracoval	
Datum	
Schválil	

¹⁵ V USA skupina vysoce kvalifikovaných odborníků a iniciativních lidí, užší poradní sbor kolem prezidenta.

Seznam obrázků

Obrázky

OBRÁZEK 1. ÚROVNĚ ŘÍZENÍ CÍLŮ STRATEGICKÉHO PLÁNU	8
OBRÁZEK 2. STRATEGICKÉ PRIORITY BRANDÝSKU	9
OBRÁZEK 3. STRATEGICKÉ PRIORITY BRANDÝSKU	10
OBRÁZEK 4. STRATEGICKÝ PLÁN A JEHO PLNĚNÍ	13

Zpracovatel



LUDĚK TESAŘ
— CITYFINANCE —

Profesní profil zpracovatele

Ing. Luděk Tesař

Ekonom specializující se od roku 1998 na města a obce s dlouholetou zkušeností z MF ČR, ÚV ČR a podnikatelského sektoru. Spoluautor zákona o rozpočtovém určení daní. Zavedl první ISO 9001 v ústřední státní správě v ČR, na Úřadu vlády v jím řízeném Institutu státní správy v roce 2006. Zasadil se o vznik metod CAF, RIA a vedl odbor na úrovni sekce spadající pod předsedu vlády¹⁶, kde tehdy úspěšně vznikaly metody a procesy zlepšování kvality regulace. Byl externím poradcem bývalého místopředsedy vlády a ministra financí Bohuslava Sobotky (ČSSD). Pracoval jako kancléř hejtmána Pardubického kraje a ekonoma Michala Rabase (ODS). Spoluzaložil značku Regionservis a založil značku CityFinance. Zkušený v praktické aplikaci standardů řízení kvality a procesů ISO, CAF¹⁷ a EFQM¹⁸, strategickém a projektovém řízení s osvědčením dle mezinárodních standardů IPMA¹⁹. Má zkušenosti dle licence ČNB ze zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Je tvůrcem systému financování obnovy majetku obcí. Pořádá každý rok tradiční úspěšnou konferenci Rozpočet a finanční vize měst a obcí, na které vystupují ekonomické kapacity ČR, např. viceguvernéři a ředitelé z ČNB, předsedové ČSÚ, hlavní ekonom KB, náměstci a ředitelé z MF ČR a další osobnosti finančního světa. Zastával funkce od referenta, analytika, ředitele odboru na úrovni sekce, přes vrchního vládního radu, poradce ministra a místopředsedy vlády až po projekt partnera a jednatele obchodní společnosti. Je autorem velkého množství odborných článků. Řadu let byl korektorem časopisu Daně a právo v praxi, lektorem CEVRO institutu a je člen správní rady European Business School SE. Je nezávislým poradcem mnoha úspěšných měst a obcí v ČR. Reference a další informace jsou na www.cityfinance.cz

¹⁶ Vystřídali se tu premiéři: Zeman, Špidla, Gross, Paroubek, Topolánek

¹⁷ Společný sebehodnotící rámec (Common Assessment Framework)

¹⁸ EFQM (European Foundation for Quality Management).

¹⁹ International Project Management Association (IPMA) je nadnárodní sdružení projektových manažerů.