

Konference:

MODERNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA

Praha, 15. 9. 2016

Strategické plánování a řízení obcí a krajů

**(strategický přístup,
strategické řízení nebo strategické plánování?)**

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.
generální ředitel Národní zemědělské muzeum

milan.pucek@nzm.cz

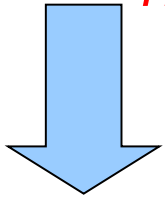
O čem budu mluvit

- 1. Úvod a představení**
- 2. Příklady – jak se projevuje strategický přístup**
- 3. Příklady – jak se projevuje strategické řízení a strategické plánování**
- 4. Závěr a rekapitulace**

1. Úvod – představení: doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, PhD.

Podnikatelský sektor 1991-2001, různé převážně manažerské pozice ve výrobních a obchodních společnostech (ekonom, účetní, vedoucí provozně-ekonomického útvaru, vedoucí nákupu, ředitel, jednatel, člen představenstva ...)

TRANSFER ZNALOSTÍ, POSTUPŮ, METOD ...



Veřejný sektor 2001-2016

- samospráva: tajemní městského úřadu – 7 let
- centrální správa: náměstek ministra (Ministerstvo pro místní rozvoj) – 3 roky
- příspěvková organizace: (krajská p.o., státní p.o.) ředitel – 6 let

+ Manažer strategií Svazu měst a obcí, konzultant firmy MEPCO s.r.o. (dceřiná společnost Svazu měst a obcí)

+ pedagogický pracovník (CESES, UK; VŠRR)

Literatura (zdarma ke stažení na stránkách NSZM)

Vyšlo v 2015 - NSZM



Udržitelné finanční řízení obcí a regionů

Milan Jan Půček



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfr.cz

Vyšlo v 2012 – NSZM



Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony

Milan Půček, David Koppitz



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfr.cz

Projekt Strategické řízení v obcích byl podpořen ESF prostřednictvím OP LZZ a státním rozpočtem

Metodiky k řízení znalostí

(v rámci projektu TAČR TB040MMR008: Management znalostí
v lokálním a regionálním rozvoji)

ÚZEMNÍ ROZVOJ A EXTERNÍ SUBJEKTY metodika pro podporu zapojování externích subjektů	verze pro malé obce
	verze pro větší úřady
	příklad kroků zavedení
	výtah
ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů	verze pro malé obce
	verze pro větší úřady
	příklad kroků zavedení
	výtah

Dotazníkové šetření

Nástroj	Obce do 2000	Obce 2000+	Kraje
Strategický plán rozvoje	79 %	82 %	94 %
Dílčí tematické koncepce pro rozvoj	39 %	69 %	96 %
Program / Strategie rozvoje	57 %	58 %	90 %
Komunitní plánování	50 %	69 %	71 %
Rozpočtový výhled	96 %	92 %	96 %
Plány rozvoje úřadu	22 %	44 %	91 %
Měření spokojenosti zákazníků	12 %	37 %	68 %
Měření kvality života	18 %	39 %	58 %
Měření spokojenosti zaměstnanců	13 %	54 %	75 %
Systém hodnocení pracovníků	26 %	69 %	85 %
Popis pracovních míst	13 %	92 %	99 %
Popisy pracovních postupů	34 %	55 %	79 %
Analýza vzdělávacích potřeb	24 %	61 %	82 %
Mapování a zlepšování procesů	18 %	44 %	81 %
Procesní řízení	19 %	47 %	83 %
Audity výkonu pracovníků	10 %	29 %	52 %
Porovnávání s podobnými úřady (benchmarking)	18 %	39 %	87 %
CAF	1 %	12 %	64 %
EFQM	1 %	5 %	40 %
Certifikace podle ISO normy série 9000	1 %	14 %	48 %
Certifikace podle ISO normy série 27000	1 %	14 %	26 %
Společenská odpovědnost (CSR)	10 %	9 %	50 %
Místní akční skupina	11 %	22 %	51 %

Dotazníkové šetření

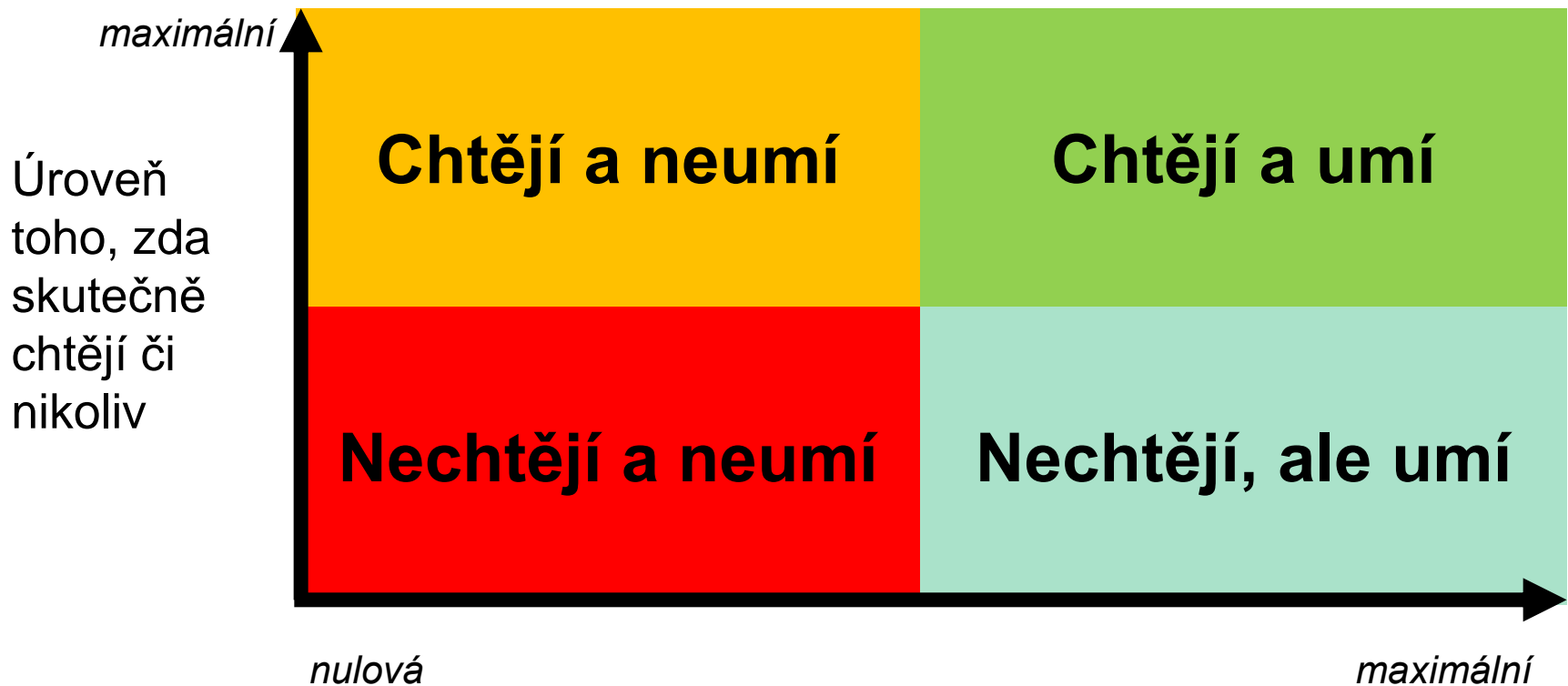
Jak se s nástroji pracuje?	Obce do 2000	Obce 2000+	Kraje
Dlouhodobé plány jsou rozpracovány do konkrétních cílů, aby je bylo možné vyhodnocovat.	54 %	57 %	75 %
Dlouhodobé plány jsou vyhodnocovány alespoň jednou za dva roky.	57 %	54 %	77 %
Na základě hodnocení dlouhodobých plánů jsou vždy vypracovány plány s opatřeními na jednotlivé další roky.	47 %	39 %	61 %
Spokojenosti zákazníků (klientů) úřadu je měřena a vyhodnocována alespoň jednou za dva roky	11 %	20 %	41 %
Kvalita života je měřena a vyhodnocována alespoň jednou za dva roky	19 %	19 %	19 %
Spokojenost zaměstnanců se měří a vyhodnocuje alespoň jednou za dva roky	13 %	32 %	58 %
S jinými úřady se porovnáváme alespoň jednou za dva roky	24 %	27 %	66 %
Popisy pracovních míst obsahují také popis požadovaných znalostí	36 %	56 %	85 %
Popisy pracovních míst obsahují také popis vztahů s ostatními pracovníky a útvary úřadu	16 %	32 %	46 %

2. Příklady – jak se projevuje strategický přístup.

Strategický přístup ve vazbě na udržitelný rozvoj – proč to nefunguje aneb bariéry v našich hlavách

Pokud se na problematiku zavádění principů udržitelného rozvoje (včetně strategického přístupu) podíváme z pozice politiků či vedoucích zaměstnanců samospráv, můžeme se na jejich působení podívat ze dvou hledisek

- (1) Zda skutečně chtějí zavést tyto principy do praxe;
- (2) Zda mají dovednosti, znalosti a schopnosti je do praxe zavést.



Úroveň znalostí, dovedností a schopností ve vztahu k udržitelnému rozvoji (včetně strategického přístupu)

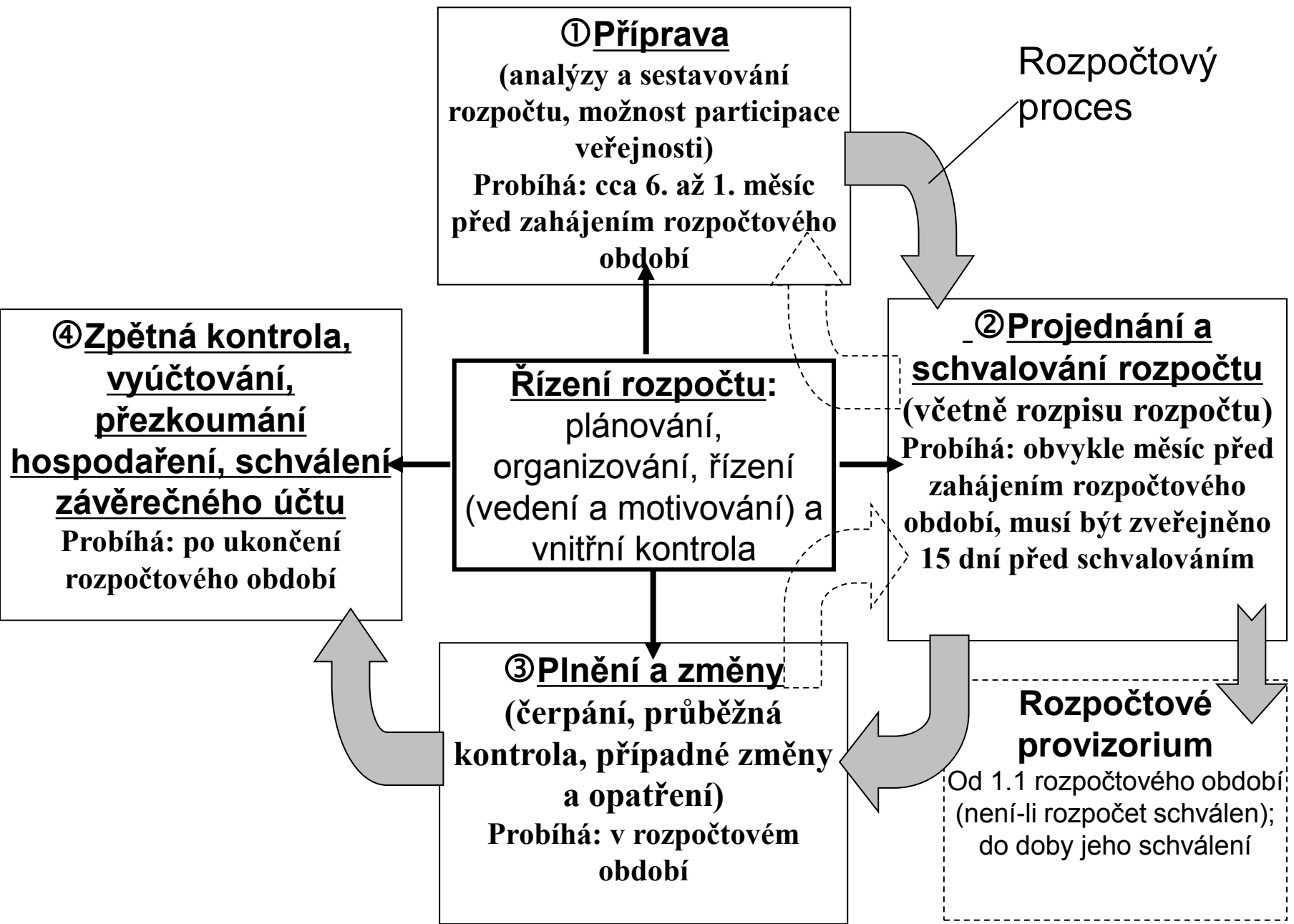
Strategický přístup: Zásady zdravého finančního řízení pro samosprávy

Č	Název	Komentář
1	Zadlužování nesmí být na úkor budoucnosti	Zajistit odpovědné financování – nežít na úkor budoucnosti. Obec či kraj by měly pracovat se schodkovým rozpočtem jen v nezbytných případech. Úvěr by měl být využíván zejména na investice (v ideálním případě návratné nebo ke kofinancování projektů financování ze zdrojů EU).
2	Index provozních úspor minimálně 10%	<p>Index se vypočítá jako podíl provozního přebytku (rozdíl běžných příjmů a běžných výdajů) a běžných příjmů. Výše tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10 %. Ideální hodnota se nachází v intervalu 20 – 25 %.</p> <p>K tomu je nezbytné každodenně usilovat a jít příkladem v dosahování efektivních úspor a odstraňování všech druhů plýtvání.</p>
3	Účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení	Vytvořit systém řízení podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost. Přitom formálně tento systém mají zavedené všechny instituce a organizace veřejného sektoru. V praxi je většina z nich částečně či plně nefunkční.
4	Minimalizace rizik bez omezení příležitostí	Usilovat o minimalizaci rizik tak, aby současně snaha o minimalizaci rizik nebyla v rozporu s využíváním příležitostí, partnerství a synergie.

Zásady zdravého finančního řízení pro samosprávy - 2

Č	Název	Komentář
5	Rozpočet a strategický plán jsou propojeny	Zajistit propojení rozpočtu (rozpočtového výhledu) a strategického plánu. Propojení je myšleno zejména tak, že pracují se stejnými daty a vznikají souběžně (například akční plán k strategickému plánu je zpracováván a schvalován souběžně s rozpočtem).
6	Rovnováha mezi rozsahem (a kvalitou) služeb a příjmy rozpočtu	Pro obec (kraj) usilovat o rovnováhu mezi (a) tím, co obec (kraj) občanům a zákazníkům veřejných služeb poskytuje a mezi tím (b) co od občanů a daňových poplatníků dostává, (c) současně usilovat o to, aby tato rovnováha byla vnímána ze strany daňových poplatníků a občanů jako spravedlivá. Ve své podstatě jde o klasickou účetní zásadu „má dáti-dal“.
7	Usilovat o zvyšování místní a regionální soběstačnosti	V první řadě jde o zvyšování ekonomické soběstačnosti – čili usilovat o to, aby nedaňové příjmy obce (kraje) se zvyšovaly; důležité je přenést tento princip na založené a zřízené organizace. Dalším aspektem soběstačnosti je energetická soběstačnost.

Strategický přístup: Rozpočtový proces



Strategický přístup: 3 přístupy ke komunikaci a zapojování veřejnosti

PASIVNÍ

Komunikace vnímána jako „nutné zlo“ Informování a zapojování veřejnosti jen pro formální naplnění zákonných povinností.

Občan je vnímán jako pasivní příjemce.

PRAGMATICKÝ

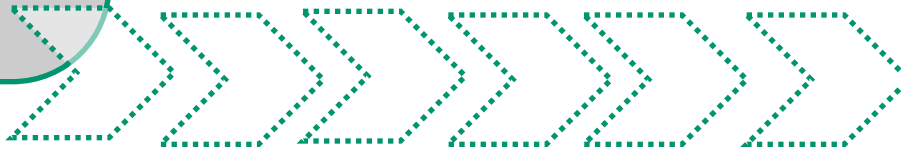
Komunikace a zapojování veřejnosti je součástí budování pozitivního obrazu města. Často selektivní užití (jen když se to hodí). Vychází z nástrojů městského/regionálního marketingu.

Občan je vnímán jako klient.

PARTICIPATIVNÍ

Komunikace a zapojování veřejnosti je integrální součástí rozhodovacích procesů. Probíhá neustále (i když s rozdílnou intenzitou). Vychází z konceptu místní Agendy 21, Dobrého vládnutí (Good governance) atd..

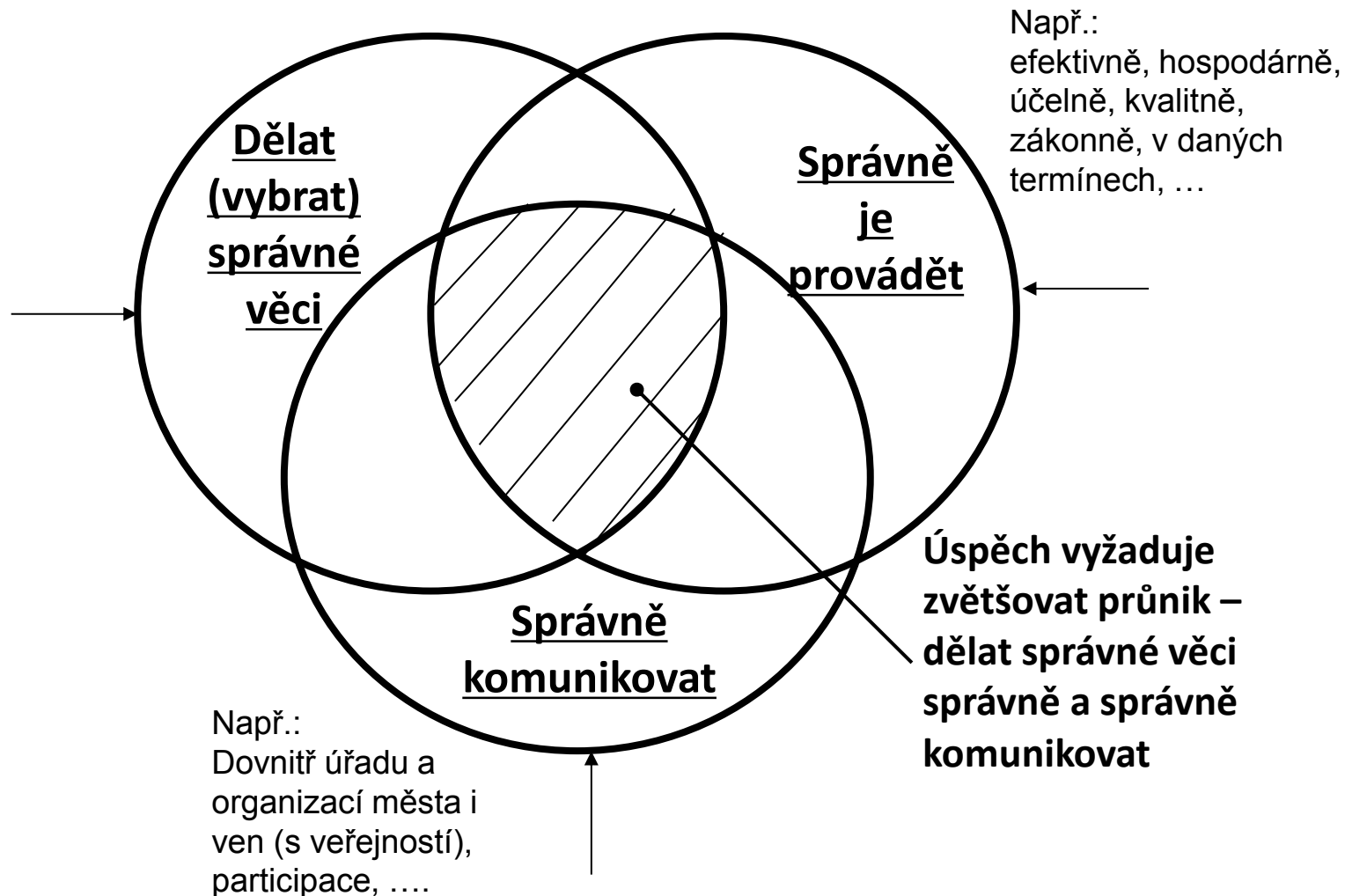
Občan je vnímán jako partner.



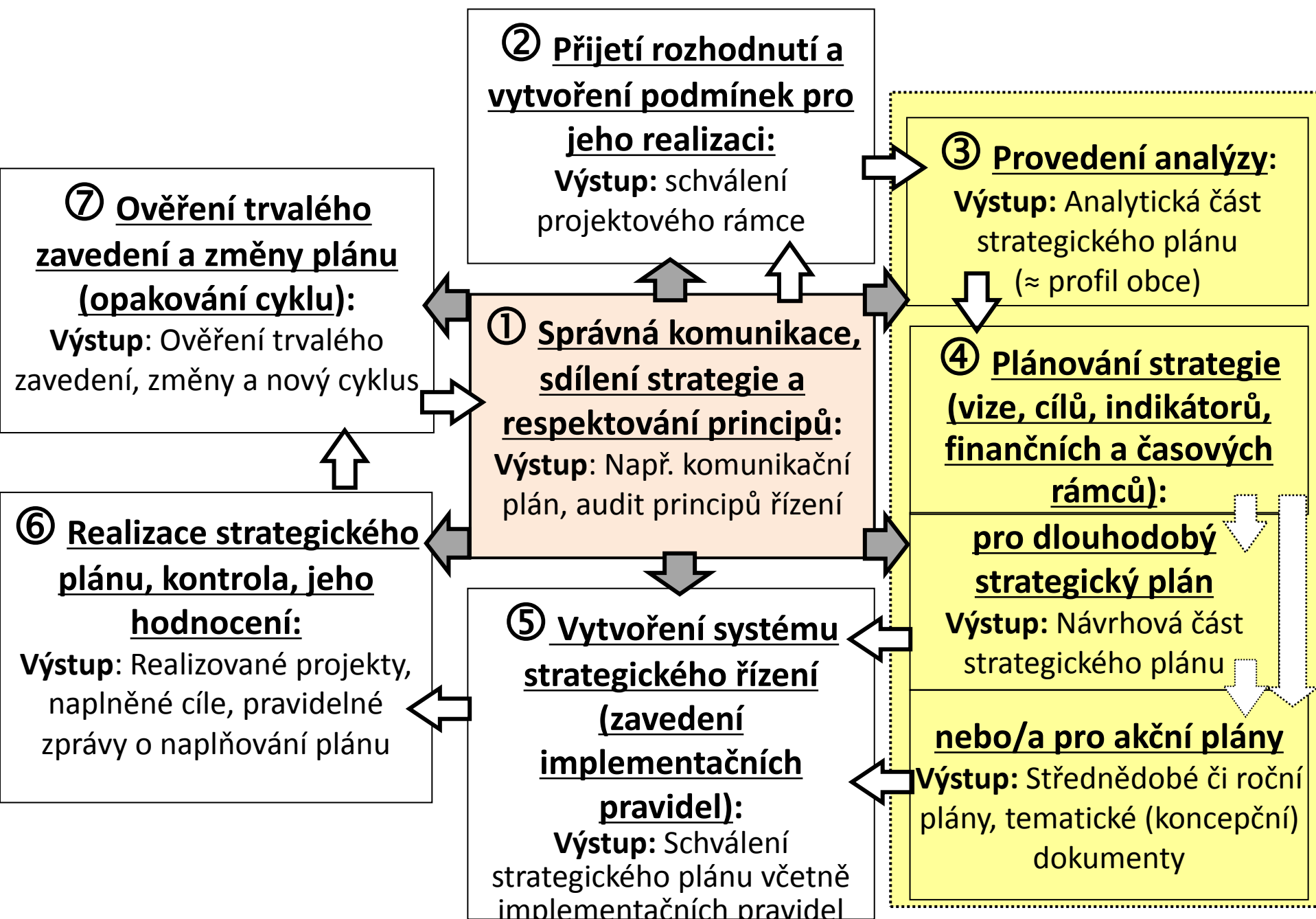
3. Příklady – jak se projevuje strategické řízení a strategické plánování

Strategické řízení: Model „Dělat správné věci správně“

Např.:
Správné investice a opravy, správný rozsah a kvalita veřejných služeb, ...

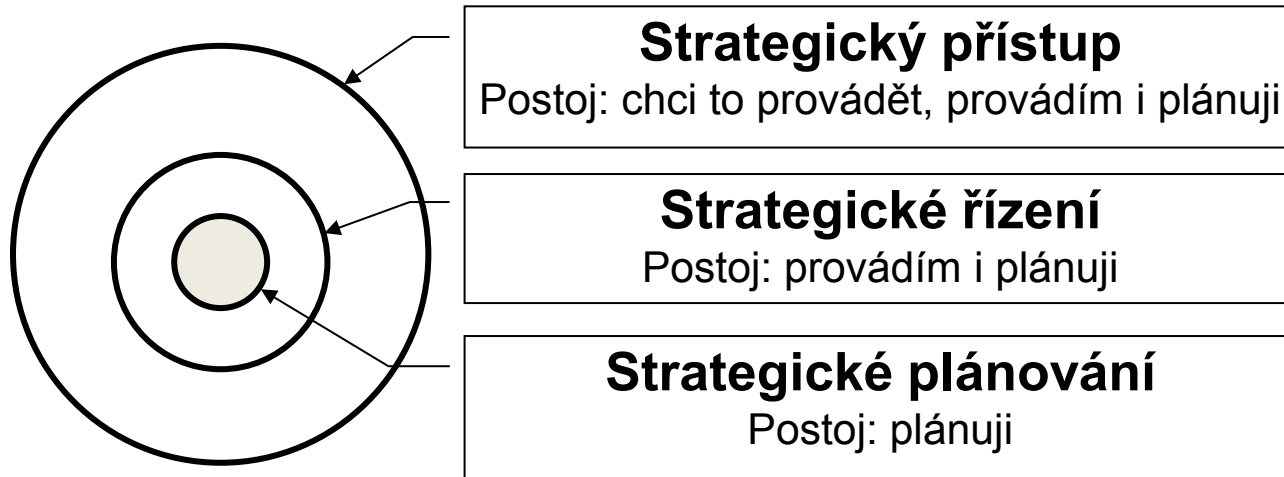


Model strategického řízení, co je strategické plánování



4. Rekapitulace a závěry

Rozsah promítnutí do každodenního života:



Dotazy

Děkuji za pozornost

milan.pucek@nzm.cz