



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

**Zefektivnění procesu strategického řízení ve městě
Olomouci včetně tvorby strategického plánu
a optimalizace procesů na úřadě**

Strategický plán rozvoje města Olomouce





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu: Zefektivnění procesu strategického řízení ve městě Olomouci včetně tvorby strategického plánu a optimalizace procesů na úřadě.

Registrační číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002952.

IMPLEMENTAČNÍ ČÁST

Objednatel:

Statutární město Olomouc
Odbor koncepce a rozvoje
Adresa: Horní náměstí 583, 772 00 Olomouc
Tel.: (+420) 585 513 433, E-mail: podatelna@olomouc.eu
<http://www.olomouc.eu>

Zhotovitel:

MEPCO, s.r.o.,
Mezinárodní poradenské centrum obcí, s. r. o.
Adresa: Spálená 108/51, 110 00 Praha 1
Tel.: (+420) 736 780 126, E-mail: mepco@mepco.cz
<http://www.mepco.cz>

ve spolupráci s oddělením hospodářského rozvoje

LEDEN 2018

OBSAH

| | |
|---|----|
| 1. ÚVOD A METODIKA | 4 |
| 2. IMPLEMENTACE STRATEGICKÉHO PLÁNU | 5 |
| 2.1 Organizační nastavení | 5 |
| 2.2 Harmonogram aktivit | 8 |
| 2.3 Vyhodnocení naplňování Strategického plánu | 11 |
| 2.4 Evaluace a způsob řízení změn Strategického plánu | 13 |
| 3. METODIKA AKČNÍCH PLÁNŮ | 15 |
| 3.1 Struktura akčních plánů | 15 |
| 3.2 Metodika tvorby akčních plánů | 18 |
| 4. METODIKA INDIKÁTORŮ | 20 |
| 4.1 Soustava indikátorů | 20 |
| 5. NASTAVENÍ PLÁNU ŘÍZENÍ RIZIK | 23 |
| 6. PREZENTACE STRATEGICKÉHO PLÁNU A PLÁN KOMUNIKACE | 25 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 27 |
| SEZNAM TABULEK | 27 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 27 |
| ZDROJE DAT A LITERATURY | 27 |
| SEZNAM ZKRATEK | 27 |
| PŘÍLOHY | 29 |

1. Úvod a metodika

Implementační pravidla jsou nedílnou součástí Strategického plánu rozvoje města Olomouce pro období 2017–2023 (dále jen „Strategický plán“) a jejich přijetí podléhá schválení Zastupitelstvem města Olomouce. Nedostatečná implementační pravidla bývají často identifikována jako jeden z hlavních nedostatků schválených strategií. Jejich správné nastavení a ukotvení v procesu strategického řízení města Olomouce je proto pro úspěšné naplnění tohoto Strategického plánu stěžejní. I kvalitní strategie, pokud nemá nastavená jednoznačná pravidla pro její naplňování, zůstává mnohdy jen dokumentem, jenž nebývá využíván jako nástroj pro koordinované strategické řízení rozvoje. Z tohoto důvodu je nutné nastavit základní principy nakládání se strategickým dokumentem. Je zcela zřejmé, že při trvalém naplňování strategických cílů je nezbytná spolupráce zapojených aktérů, efektivní systém vzájemné komunikace a důvěry.

Navržená implementační pravidla se týkají:

- procesu naplňování a schvalování změn Strategického plánu,
- tvorby a vyhodnocování akčních plánů,
- nastavení metodiky měření a vyhodnocení indikátorů.

Dokument do značné míry vychází z doporučení navržených v rámci Metodiky přípravy veřejných strategií zpracované společností Ernst & Young ve spolupráci s Ministerstvem financí České republiky v roce 2012 a zohledňuje praktické zkušenosti zpracovatele s implementací řady strategických plánů v jiných municipalitách a dalších subjektech veřejné správy.

Implementační část byla navržena zpracovatelem na základě zjištěných poznatků při tvorbě analytické a návrhové části. Vychází z obecných osvědčených postupů při implementaci strategických dokumentů a zohledňuje místní specifika v podmínkách statutárního města Olomouce, zejména postupů nastavených v prostředí Magistrátu města Olomouce. Navržený způsob implementace byl primárně projednán s Odborem koncepce a rozvoje a s tajemníkem Magistrátu města Olomouce. Takto připravená implementační část byla projednána na Komisi pro strategické řízení.

V únoru roku 2018 proběhlo proškolení osob, které budou se Strategickým plánem rozvoje města Olomouce nejvíce pracovat, a to tak, aby byly vysvětleny požadované postupy a procesy popsáné v implementační části strategie.

Implementační pravidla budou případně upravena v roce 2019 po otestování nastaveného modelu v roce 2018.

2. Implementace Strategického plánu

2.1 Organizační nastavení

Ve fázi implementace Strategického plánu budou využity platformy, které se osvědčily už při samotné tvorbě strategie. Jedná se zejména o Komisi pro strategické řízení, v případě potřeby proběhne jednání odborných pracovních skupin. Tyto platformy byly personálně obsazeny především na základě provedené analýzy stakeholderů tak, aby zahrnovaly širokou škálu relevantních subjektů z řad odborné veřejnosti, a to jak z vnitřních zdrojů (SMOI a jeho organizace), tak z externích subjektů (partneři, spolupracující organizace, subjekty s vlivem na rozvoj města). Komise pro strategické řízení byla obsazena na základě pluralitního principu tak, aby v ní měli své uplatnění zástupci všech politických a názorových proudů města. Smyslem takového personálního zastoupení je udržení kontinuity při strategickém řízení bez ohledu na momentální politickou situaci ve městě.

Klíčová rozhodnutí související s přijetím a následnou realizací Strategického plánu bude přijímat **Zastupitelstvo města Olomouce a Rada města Olomouce** (vedení města nese politickou odpovědnost za naplnění cílů a indikátorů). Jejich hlavní činností v procesu implementace Strategického plánu je:

- projednání Zprávy o naplňování Strategického plánu (plnění indikátorů a akčního plánu za předchozí rok);
- schválení akčního plánu (resp. i rozhodnutí o zařazení projektů do akčního plánu).

Metodicky celý proces implementace Strategického plánu bude řídit **Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje**. Mezi hlavní činnosti bude patřit:

- celková koordinace implementačních aktivit;
- koordinace a zajištění vzájemné komunikace mezi všemi zapojenými subjekty;
- účast na pracovních setkáních;
- předložení Zprávy o naplňování Strategického plánu (vyhodnocení indikátorů a plnění akčního plánu za předchozí rok);
- předložení akčního plánu ke schválení orgánům města;
- příprava evaluace Strategického plánu;
- publicita Strategického plánu.

Za zajištění aktivit spojených s implementací Strategického plánu je primárně odpovědný **manažer Strategického plánu**.

Komise pro strategické řízení (dále jen „Komise“) bude dlouhodobě zajišťovat koordinaci strategického řízení v rámci statutárního města Olomouce v souladu s principy udržitelného rozvoje, zejména pak vyhodnocování jeho naplňování, tvorbu akčních plánů, monitoring indikátorů, případně aktualizaci Strategického plánu rozvoje města Olomouce, apod. Komise projedná Zprávu o naplňování Strategického plánu a návrh projektů do akčního plánu. Komise se dále může zabývat projednáváním strategických koncepčních dokumentů,

kteřé jsou zpracovávány na úrovni města. Stejně tak by členové Komise měli být seznámeni s nově připravovanými a schválenými strategickými dokumenty vyšších úrovní (krajských, národních, atd.), které mohou mít významný dopad na realizaci aktivit statutárního města Olomouce.

Do procesu implementace budou zapojeny i **další odbory MMOI** (zejména Odbor investic, Odbor vnějších vztahů a informací, Ekonomický odbor a věcně příslušné odbory jako administrátoři cílů). **Odbor investic** spolupracuje s Odborem koncepce a rozvoje, oddělením hospodářského rozvoje při tvorbě akčního plánu. **Ekonomický odbor, oddělení rozpočtu a finanční strategie** komunikuje s Odborem koncepce a rozvoje, oddělením hospodářského rozvoje při zajištění souladu akčního plánu s návrhem rozpočtu. **Odbor vnějších vztahů a informací, oddělení komisí městských částí a detašovaných pracovišť** zajišťuje sumarizaci sběru námětů do zásobníku projektových záměrů od široké veřejnosti získaných prostřednictvím Komisí městských částí. Odpovědnost odborů a oddělení za administraci cílů Strategického plánu je stanovena v následující tabulce.

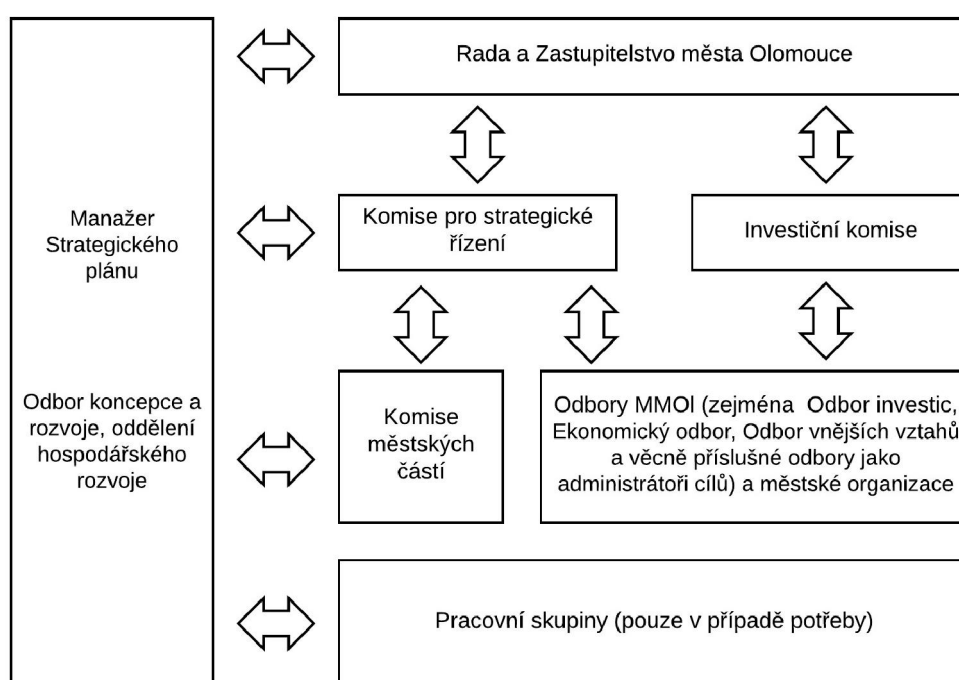
Tab. č. 1: Nastavení odpovědnosti za administraci cílů Strategického plánu

| Název cíle | Administruje | Spolupracuje |
|--|--|--|
| 1.1 Kontinuálně zlepšovat infrastrukturu škol i jejich technického vybavení | Odbor školství | Odbor investic; Odbor evropských projektů, odd. přípravy projektů |
| 1.2 Zefektivnit systém kvality výuky a výchovy včetně kariérové poradenství | Odbor školství | Krajský úřad Olomouckého kraje |
| 1.3 Systémově podporovat spolupráci vědy s praxí | OK4Inovace | |
| 1.4 Aktivně spolupracovat s profesními a odbornými partnery, investory a místními podnikateli při zajišťování rozvojových projektů | Odbor koncepce a rozvoje, odd. hospodářského rozvoje | |
| 1.5 Podporovat inovace a kulturně kreativní průmysly | OK4Inovace | |
| 2.1 Posílit jednotnou komunikační kampaň Olomouce jako turistického cíle a spolupráci aktérů cestovního ruchu | Odbor vnějších vztahů a informací, odd. cestovního ruchu | Střední Morava – Sdružení cestovního ruchu |
| 2.2 Zvýšit atraktivitu nabídky kvalitních služeb pro cestovní ruch, kulturu, volný čas a sport | Odbor vnějších vztahů a informací, odd. sportu | Odbor vnějších vztahů a informací, odd. kultury a odd. cestovního ruchu |
| 2.3 Zmodernizovat a rozšířit nabídku volnočasové, kulturní, sportovní a turistické infrastruktury včetně využití potenciálu vodních toků a vodních ploch | Odbor vnějších vztahů a informací, odd. sportu | Odbor investic; Odbor koncepce a rozvoje, odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství |
| 2.4 Rozvinout podmínky pro cykloturistiku a pěší dostupnost turistických cílů | Odbor vnějších vztahů a informací, odd. cestovního ruchu | Odbor koncepce a rozvoje, odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství |

| Název cíle | Administruje | Spolupracuje |
|--|--|---|
| 2.5 Zvýšit využití potenciálu kulturního a duchovního dědictví | Odbor vnějších vztahů a informací, odd. kultury | |
| 3.1 Zajistit udržitelnost dopravy ve městě ve všech formách včetně řešení parkování | Odbor koncepce a rozvoje, odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství | Odbor investic; Odbor správy městských komunikací a MHD |
| 3.2 Zlepšit bezpečnost dopravy a bezbariérovost ve městě | Odbor koncepce a rozvoje, odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství | Odbor sociálních služeb; Odbor správy městských komunikací a MHD |
| 3.3 Zlepšit kvalitu veřejných prostranství včetně sídelní zeleně a chránit historické dědictví | Odbor koncepce a rozvoje, odd. územního plánování a architektury a odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství | Odbor investic; Odbor životního prostředí, odd. péče o zeleň; Odbor správy městských komunikací; Odbor památkové péče; Odbor majetkoprávní; atd. |
| 3.4 Zlepšit vodní režim krajiny, její ekologickou stabilitu a vybudovat protipovodňovou ochranu města | Odbor koncepce a rozvoje, odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství | Odbor investic; Odbor životního prostředí, odd. péče o krajinu a zemědělství a odd. péče o zeleň; Odbor správy městských komunikací; Odbor památkové péče; Odbor ochrany; atd. |
| 3.5 Zajistit trvale efektivní odpadové hospodářství | Odbor životního prostředí, odd. odpadového hospodářství a péče o prostředí | Technické služby města Olomouce, a.s. |
| 3.6 Zlepšit kvalitu ovzduší | Odbor životního prostředí, odd. ochrany ovzduší | Odbor koncepce a rozvoje, odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství |
| 3.7 Kontinuálně rozvíjet a zlepšovat technickou infrastrukturu a snižovat energetickou náročnost | Odbor koncepce a rozvoje, odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství | |
| 4.1 Dodržovat principy zdravého finančního řízení | Ekonomický odbor | |
| 4.2 Rozvíjet roli města jako významného partnera při vyjednávání o klíčových oblastech života ve městě | Odbor evropských projektů | Odbor koncepce a rozvoje, odd. hospodářského rozvoje; Odbor vnějších vztahů a informací |
| 4.3 Rozvíjet principy strategického řízení a podporovat projektové řízení za účelem zvyšování kvality veřejných služeb poskytovaných magistrátem | Odbor kancelář tajemníka | Odbor koncepce a rozvoje, odd. hospodářského rozvoje |
| 4.4 Řešit problematiku dostupnosti bydlení | Odbor sociálních služeb; Odbor sociálních věcí | Správa nemovitostí Olomouc, a.s. |

| Název cíle | Administruje | Spolupracuje |
|--|-------------------------|--|
| 4.5 Zajistit efektivní koordinaci sociálních a souvisejících služeb, podporovat prorodinná opatření | Odbor sociálních služeb | Odbor sociálních věcí; Odbor koncepce a rozvoje; Odbor vnějších vztahů a informací; Odbor školství; Odbor investic |
| 4.6 Řešit výskyt patologických sociálních jevů a posílit bezpečí občanů zejména podporou preventivních aktivit | Odbor sociálních služeb | Odbor sociálních věcí; Městská policie Olomouc |

Obr. č. 1: Schéma organizačního zabezpečení implementace Strategického plánu



Komise městských částí budou mít na starost sběr námětů z řad široké veřejnosti do zásobníku projektových záměrů.

2.2 Harmonogram aktivit

Strategický plán rozvoje města Olomouce pro období 2017–2023 bude naplňován především projekty zařazenými do každoročně schvalovaného akčního plánu. Projekty zařazené do akčního plánu budou naplňovat stanovené cíle. Naplňování konkrétních cílů bude hodnoceno pomocí správy indikátorové soustavy.

Samotná implementace Strategického plánu je proces, který se prolíná celým rokem. Jednotlivé dílčí části implementace se každoročně opakují. **V první polovině roku vždy**

dochází k vyhodnocení plnění Strategického plánu za předchozí rok. Přípravuje se tedy vyhodnocení akčního plánu a indikátorů, které je schvalováno v orgánech města společně se závěrečným účtem. **Činnosti v druhé polovině roku jsou zaměřeny na tvorbu akčního plánu, tedy výběr projektů a aktivit, které směřují k naplnění Strategického plánu.** Akční plán je také schvalován v orgánech města, a to společně s rozpočtem. Podrobněji je časový harmonogram uveden v tabulce níže, kde jsou mj. specifikovány jednotlivé dílčí části implementace, konkrétní aktivity a útvary, které za ně zodpovídají.

Akční plán bude mít silnou vazbu na rozpočet města. Do akčního plánu na následující rok mohou být zařazeny jen ty aktivity či projekty, které jsou současně plánovány v rozpočtu nebo v rozpočtovém výhledu (pokud realizace takových aktivit vyžaduje finanční krytí). Odbory Magistrátu města Olomouce navrhují do rozpočtu akce ve shodě s přípravou akčního plánu; pokud nebude akce při projednávání v orgánech zařazena do rozpočtu, musí být vyřazena i z akčního plánu.

Problematika akčního plánu je popsána v kapitole 3, metodika ke sledování indikátorů je součástí kapitoly 4.

Tab. č. 2: Harmonogram implementace Strategického plánu

| Měsíc | Dílčí část implementace | Zodpovědný útvar | Aktivity v implementaci Strategického plánu |
|---------------|--|--|---|
| Průběžně | Koordinace | Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje | Koordinace všech implementačních aktivit souvisejících s realizací Strategického plánu, zejména vyhodnocení plnění Strategického plánu, tvorba akčního plánu, komunikace mezi zapojenými subjekty a publicita. |
| Březen, duben | Vyhodnocení plnění Strategického plánu | Správci indikátorů | Vyhodnocení plnění indikátorů jednotlivými správci indikátorů za předchozí rok, případně předložení návrhů operativních změn. |
| | | Administrátoři cílů | Vyhodnocení plnění cílů Strategického plánu a akčního plánu za předchozí rok, případně předložení návrhů operativních změn. |
| | | Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje Odbor investic | Sumarizace vyhodnocení plnění indikátorů a akčního plánu za předchozí rok do Zprávy o naplňování Strategického plánu. |
| Květen | Vyhodnocení plnění Strategického plánu | Komise pro strategické řízení | Projednání Zprávy o naplňování Strategického plánu v Komisi pro strategické řízení. V případě potřeby je možné ad-hoc jako podpůrný pracovní orgán svolat tematické pracovní skupiny. |
| Červen | Vyhodnocení plnění Strategického plánu | Rada a Zastupitelstvo města Olomouce | Projednání Zprávy o naplňování Strategického plánu za předchozí rok v orgánech města (RMO a ZMO) ve stejných termínech jako projednání závěrečného účtu. Koordinaci zajistí Odbor koncepce a rozvoje, podklady z rozpočtu dodá Ekonomický odbor. |

| Měsíc | Dílčí část implementace | Zodpovědný útvar | Aktivity v implementaci Strategického plánu |
|--|-------------------------|---|--|
| Červen, červenec | Tvorba akčního plánu | Komise městských částí ve spolupráci s Odborem vnějších vztahů a informací, oddělením komisí městských částí a detašovaných pracovišť | Sběr záměrů od občanů města na projekty, které mohou být zařazeny do zásobníku projektových záměrů, případně následně do akčního plánu na následující rok. Sběr záměrů probíhá prostřednictvím veřejných jednání Komisí městských částí. Projektové záměry jsou následně vyplňovány do elektronické šablony. Sumarizaci zajišťuje Odbor vnějších vztahů a informací, oddělení komisí městských částí a detašovaných pracovišť, informace jsou automaticky předány Odboru investic a Odboru koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje. |
| Červenec, srpen | Tvorba akčního plánu | Odbory MMOI, Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje, Odbor investic | Sběr projektů do zásobníku projektových záměrů od odborů MMOI a městských organizací (příspěvkových organizací, akciových společností s městskou účastí, popř. dalších). Primárně se bude jednat o podněty investičního charakteru. Doplněny však mohou být i rozvojová opatření z běžných výdajů (neinvestiční aktivity). Projektové záměry jsou vyplňovány do elektronické šablony a informace jsou automaticky předány Odboru investic a Odboru koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje. Sběr zajišťuje Odbor koncepce a rozvoje (oddělení hospodářského rozvoje) a Odbor investic. |
| Září (v termínu v návaznosti na přípravu rozpočtu) | Tvorba akčního plánu | Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje Komise pro strategické řízení | Odborné posouzení jednotlivých projektů a aktivit navržených pro zařazení do zásobníku projektových záměrů s ohledem na soulad se Strategickým plánem rozvoje města , resp. jednotlivými cíli, a jejich následná prioritizace. Zajišťuje Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje ve spolupráci s administrátory cílů. Návrh dále projednává Komise pro strategické řízení , která u investičních i neinvestičních aktivit vydává formou návrhu akčního plánu doporučení o realizaci. Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje zajistí předání informace Ekonomickému odboru, odd. rozpočtu a finanční strategie (neinvestiční aktivity) a Odboru investic (investiční aktivity). |
| Září, říjen (v termínu v návaznosti na přípravu rozpočtu) | Tvorba akčního plánu | Odbor investic Investiční komise | Projednání investičních záměrů Investiční komisí a příprava Plánu investic. Zajišťuje Odbor investic. Předání podkladů pro tvorbu návrhu rozpočtu pro část investiční (formou investičního plánu) Ekonomickému odboru , oddělení rozpočtu a finanční strategie. |
| Říjen, | Tvorba akčního | Odbor koncepce | Sladění požadavků na zařazení do akčního plánu |

| Měsíc | Dílčí část implementace | Zodpovědný útvar | Aktivity v implementaci Strategického plánu |
|--------------------|-------------------------|--|--|
| listopad | plánu | a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje Ekonomický odbor, oddělení rozpočtu a finanční strategie | s možnostmi rozpočtu. Zajistí Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje v součinnosti s Ekonomickým odborem, oddělením rozpočtu a finanční strategie. Sestavení akčního plánu pro projednání v orgánech zajistí Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje. Projekty, které se nedostanou do akčního plánu na daný rok budou nadále evidovány v zásobníku projektových záměrů. |
| Listopad, prosinec | Tvorba akčního plánu | Rada a Zastupitelstvo města Olomouce | Projednání akčního plánu v orgánech města (RMO a ZMO) ve stejných termínech jako rozpočet města. |

Schéma nastavení procesů pro tvorbu akčních plánů je znázorněno v příloze č. 2. Detailní časový harmonogram přípravy akčního plánu bude upravovat vnitřní předpis a navazovat na „Organizační postup přípravy rozpočtu statutárního města Olomouce“ schvalovaný na daný rok Radou města Olomouce.

2.3 Vyhodnocení naplňování Strategického plánu

Naplňování jakéhokoliv strategického dokumentu musí být měřeno a pravidelně vyhodnocováno. Pro jednotlivé cíle byly nastaveny indikátory a k nim nastavena metodika – tj. způsob sledování a vyhodnocování daného indikátoru. Ke každému indikátoru je také přiřazen jeho správce, který je zodpovědný za sledování jeho vývoje a porovnání s cílovou hodnotou. Komplexní vyhodnocení indikátorů bude součástí pravidelného vyhodnocení Strategického plánu. Indikátorům se věnuje kapitola 4 tohoto dokumentu. Jednotlivé karty indikátorů jsou součástí Katalogu indikátorů pro sledování pokroku realizace Strategického plánu rozvoje města Olomouce.

Naplňování Strategického plánu by mělo být průběžně (v pravidelných intervalech) hodnoceno. Vyhodnocování by měla být prováděna na počátku každého následujícího roku a měla by být založena především na vyhodnocení aktivit zařazených do příslušného akčního plánu, jimiž jsou jednotlivé cíle naplňovány.

Vyhodnocování bude primárně postaveno na průběžném sledování nastavení indikátorů a vývoje jejich hodnot. Nicméně nemůže být omezeno pouze na toto kvantitativní vyjádření. Každoroční vyhodnocení musí být členěno podle jednotlivých pilířů a specifických cílů Strategického plánu a jeho součástí bude:

- a) vyhodnocení realizace aktivit naplánovaných v akčním plánu (stav plnění aktivit, úspěšnost, míra pokroku, vztah ke specifickému cíli Strategického plánu),
- b) vyhodnocení vývoje indikátorů (porovnání s výchozí hodnotou a optimálním směrem, sledování trendu, míra plnění vzhledem k cílové hodnotě),
- c) slovní komentáře k příčinám zjištěného stavu,
- d) případně návrhy operativních změn.

Zprávy o naplňování Strategického plánu by měly být vytvořeny v následující struktuře:

1. Úvod – informace o významu vyhodnocení, časový úsek, za nějž je vyhodnocení provedeno.
2. Vyhodnocení cílů Strategického plánu a plnění akčního plánu.
 - Slovní popis vyhodnocení plnění cílů za předchozí rok – hodnocení naplnění cíle, jaké aktivity proběhly, jaké projekty byly zrealizovány (dle akčního plánu), jaké problémy je třeba řešit, případně návrhy operativních změn.
 - Finanční vyhodnocení Strategického plánu – objem finančních prostředků z rozpočtu města členěný dle struktury návrhové části (jednotlivých cílů) Strategického plánu.
 - Rozsah max. 4000 znaků za 1 cíl.
3. Vyhodnocení plnění indikátorů.
 - Slovní popis vyhodnocení indikátorů – které indikátory byly naplněny, které nikoliv, včetně doložení zdůvodnění nenaplnění indikátorů, případně návrhů operativních změn.
 - Rozsah max. 2000 znaků za 1 indikátor.
4. Hlavní závěry vyplývající z vyhodnocení a doporučení pro tvorbu následujícího akčního plánu.
5. Tabulkové přílohy (včetně semaforového rozlišení u plnění a neplnění položek).
 - Vyhodnocení akčního plánu (viz tabulka č. 2).
 - Vyhodnocení indikátorů (viz tabulka č. 3).

Tab. č. 3: Návrh struktury vyhodnocení akčního plánu

| Kód cíle | Název projektu | Fáze projektu* | Odpovědnost, garant | Rok | | Náklady | | Zdroje | | Poznámka |
|----------|----------------|----------------|---------------------|-------------------|------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|----------------|----------|
| | | | | Zahájení projektu | Očekávaný rok ukončení | Celkem | V daném kalendářním roce | Statutární město Olomouc | Externí zdroje | |
| | Projekt XX | | | | | | | | | |
| | Projekt XY | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Poznámka: *

PIF - předinvestiční (přípravná) fáze, z hlediska finančních nákladů zahrnuje projektovou dokumentaci (DÚR, DSP,...), výkupy pozemků, dokumentaci pro podání žádosti,...

IF - investiční (realizační) fáze

Tab. č. 4: Návrh struktury vyhodnocení indikátorů

| Kód cíle | Název Indikátoru | Správce indikátoru | Jednotka | Směr | Výchozí hodnota | Skutečná hodnota | | | Cílová hodnota | | Poznámka |
|----------|------------------|--------------------|----------|------|-----------------|------------------|------|-----|----------------|------|----------|
| | | | | | 2016 | 2017 | 2018 | ... | 2020 | 2023 | |
| | Indikátor XX | | | | | | | | | | |
| | Indikátor XY | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

2.4 Evaluace a způsob řízení změn Strategického plánu

Strategické řízení je živým procesem, který se opírá o Strategický plán rozvoje města a je týmovou kontinuální aktivitou. Strategický plán nastavil cíle a opatření na základě výchozí situace podchycené v analytických aktivitách a na základě aktivního zapojení řady relevantních aktérů. Nicméně i v tomto případě byl Strategický plán zpracován za určitých výchozích podmínek a objektivních okolností, které se mohou v čase změnit. Z tohoto důvodu je vhodné nastavit procesy pro řízení operativních změn a průběhu platnosti Strategického plánu provést mid-term evaluaci, která ověří platnost původních předpokladů a okolností a potvrdí původní nastavení, případně navrhne dílčí úpravy Strategického plánu.

Operativní změny, jako např. změna odpovědnosti, zpřesnění v popisu opatření, dílčí změna indikátoru apod. je možné navrhnout a projednat v orgánech města společně s každoročním vyhodnocením Strategického plánu. Změny zásadního charakteru zasahující do definice opatření, cílů, vize a implementace je nutné zpracovat na základě evaluace.

Mid-term evaluaci navrhujeme uskutečnit v poločase implementace Strategického plánu (v r. 2020), tj. zhruba po třech letech zkušeností s přípravou a realizací akčních plánů. Doporučuje se provést evaluace prostřednictvím externího evaluátora, který zajistí nezájatý postoj. Klíčové v takovém případě je jednoznačné zadání evaluačních aktivit. Evaluační zadání může vycházet mj. z průběžných zjištění, která vyplývají z dílčích vyhodnocení dosavadních akčních plánů (tedy stanovení oblastí, v nichž je identifikováno neuspokojivé plnění, či těch aktivit, v nichž se manažerský tým strategie potýká s problémy či procesními nedostatky).

Principiálně může být evaluace dvojího zaměření:

- věcná evaluace, zaměřená na ověření správnosti nastavení cílů, opatření a celkového strategického zaměření, zvolení vhodných indikátorů s dobrou vypovídací schopností,
- procesní evaluace, zaměřená na ověření efektivnosti nastavených procesů při implementaci Strategického plánu, sestavování a vyhodnocování akčních plánů a spolupráce zapojených subjektů.

V obou případech by měla evaluace spočívat minimálně v následujících aktivitách:

- přípravná fáze – nastavení harmonogramu evaluačních aktivit, rozpracování metodiky, identifikace zdrojů informací,
- shromažďování údajů a jejich třídění – sběr dat, terénní průzkumy, rozhovory, fokusní skupiny,
- samotná analýza dat,
- hodnocení – definování závěrů, formulace evaluačních doporučení,
- komunikace výsledků – závěrečná evaluační zpráva.

Na základě zformulovaných evaluačních doporučení mohou být přijata opatření k úpravě Strategického plánu. Proces zapracování doporučení vyplývajících z evaluace musí probíhat stejným postupem, jakým Strategický plán rozvoje statutárního města Olomouce vznikl, tedy:

1. Vzetí závěrečné evaluační zprávy na vědomí Zastupitelstvem města Olomouce.
2. Projednání příslušných doporučení v Komisi pro strategické řízení, rozhodnutí o relevantnosti doporučení a způsobu jejich zohlednění ve struktuře Strategického plánu.
3. Zapracování těch doporučení vyplývajících z evaluace, která Komise pro strategické řízení označila jako relevantní, v příslušných pracovních skupinách.
4. Schválení provedených návrhů změn v Komisi pro strategické řízení.
5. Schválení upraveného Strategického plánu rozvoje města Olomouce Zastupitelstvem města Olomouce.

S ohledem na význam navržených změn je vhodné před schválením upraveného Strategického plánu uspořádat veřejné projednání, na němž bude veřejnost s navrhovanými změnami a s důvody jejich provedení podrobně seznámena.

3. Metodika akčních plánů

3.1 Struktura akčních plánů

Akční plán rozvoje města Olomouce pro daný kalendářní rok představuje konkretizovaný krátkodobý dokument města, který úzce navazuje na schválený Strategický plán rozvoje města Olomouce pro období 2017-2023. Akční plán je dynamický nástroj strategického plánování, který obsahuje komplexní soubor strategických opatření vedoucích k naplnění schválených cílů stanovených ve Strategickém plánu. Opatření jsou koncipována dle jednotlivých cílů v krátkodobém či střednědobém horizontu. U každého opatření je nastavena odpovědnost, termín plnění i finanční alokace. Zásadní pro dlouhodobou udržitelnost strategie a kvalitu jejího řízení je fakt, že existuje silná vazba mezi akčním plánem a rozpočtem města.

Akční plán obsahuje strukturovaný komplexní přehled všech projektů v daném roce směřujících k naplnění strategických cílů.

Hlavní zdroje pro sestavení akčního plánu na r. 2018 a dále:

- A. Schválený rozpočet (bez rozpočtových změn);
- B. Plán investic;
- C. Usnesení orgánů o schválených víceletých projektech;
- D. Samotný proces zpracování Strategického plánu – během popisu cílů a jednání pracovních skupin vyplynuly požadavky na zpracování dalších dokumentů (např. Koncepce rozvoje a podpory kultury a sportu města Olomouce, ...) nebo jiné rozvojové úkoly (např. zmapování brownfields, podpora subjektu zajišťující koordinaci KKP);
- E. Zásobník projektových záměrů.

Tvorba akčního plánu:

V akčním plánu budou vzhledem k vazbě na rozpočet statutárního města Olomouce zahrnuty:

- investice, které jsou připravovány na následující rok a zároveň schválené víceleté projekty (viz usnesení orgánů města);
- rozvojová opatření z běžných výdajů (např. nové dokumenty, nově řešené služby ve vazbě na navržené strategické cíle, výdaje na zajištění pravidelného sledování indikátorů – dotazníková šetření, ...).

Do akčního plánu tak budou vybírány především strategické/rozvojové projekty s významným dopadem na rozvoj města (za takové lze rovněž považovat rekonstrukce, pokud ovšem přinášejí významně novou kvalitu). AP by neměl obsahovat projekty, které jsou svou povahou provozní činností – odpovídají mandatorním výdajům města, tj. výdaje na údržbu a opravy městského majetku, na provoz a výkon veřejné správy

vyplývající z obecně závazných právních předpisů, apod. Tyto činnosti budou nadále do rozpočtu města nárokovány samotným nositelem (příslušným odborem, městskou organizací, atd.), a to bez ohledu na akční plán.

Tab. č. 5: Šablona akčního plánu

| Kód cíle | Název projektu | Popis aktivit/výstupy projektu | Předpokládané náklady (v tis. Kč) | | | | | | | Období realizace | Odpovědnost, garant | Stupeň rozpracovanosti | Monitorovací indikátor | |
|----------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------|-------|-------|----------------|-------------|--------|------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|---------------|
| | | | Celkem | Náklady SMOI | | | Externí zdroje | | Kód MI | | | | Předpokládaná hodnota | |
| | | | | Celkem | 2018 | 2019 | Další roky | Výše dotace | | | | | | Dotační titul |
| 4.4 | Výstavba sociálních bytů | ... | 21 300 | 4 260 | 2 750 | 1 210 | 300 | 17 040 | IROP | X/2018–III/2019 | ... | Vydáno stavební povolení | ... | ... |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Identifikace projektu v akčním plánu:

- **Kód cíle:** ke každému projektu/aktivitě je přiřazen číselný kód specifického cíle, který daný projekt/aktivita primárně naplňuje.
- **Název projektu:** název konkrétního projektu/aktivity včetně identifikace hlavního obsahu projektu.
- **Popis aktivit/výstupy projektu:** stručný popis aktivit a výstupů projektu v daném roce.
- **Předpokládané náklady projektu (v tis. Kč):** expertní odhad celkových finančních nákladů na realizaci projektu/aktivity.
- **Náklady SMOI (v tis. Kč):** expertní odhad celkových finančních nákladů z rozpočtu statutárního města Olomouce na realizaci projektu/aktivity dle jednotlivých let.
- **Externí zdroje (v tis. Kč):** expertní odhad výše externích zdrojů a zkratka dotačního titulu, ze kterého je projekt financován.
- **Období realizace:** předpokládané období realizace od – do (ve formě MM/RRRR–MM/RRRR), v případě opakujících se činností lze uvést „každoročně“.
- **Odpovědnost, garant:** subjekt, který je věcně odpovědný za realizaci úkolu (např. příslušný odbor MMOI).
- **Stupeň rozpracovanosti:** slovní popis stádia, v jakém se projekt nachází (např. projektová fiše, zpracován investiční záměr, projektová dokumentace, včetně specifikace – DUR, DSP, DPS, vydáno územní rozhodnutí, stavební povolení, projekt v realizaci, atd.). Minimální stupeň rozpracovanosti je projektová fiše.
- **Monitorovací indikátor:** kód sledovaného MI, který bude naplňován realizací projektu/aktivity, a jeho předpokládaná dosažená hodnota.

Zásobník projektových záměrů

Zásobník projektových záměrů obsahuje přehled všech aktivit/projektů plánovaných k realizaci, či minimálně k jejich přípravě, na období platnosti Strategického plánu, tj. na roky 2018–2023. Zároveň jsou v něm výtupovány klíčové/strategické rozvojové záměry města, jež jsou vzhledem ke svému významu pro naplnění jednotlivých cílů strategie zásadní, a slouží jako jeden ze zdrojů pro akční plán. Zásobník projektů je postupně v průběhu realizace Strategického plánu aktualizován. Projektové záměry jsou průběžně sbírány z řad relevantních partnerů, jednotlivých odborů MMOI, městských organizací (příspěvkových organizací, akciových společností s městskou účastí a dalších), komisí městských částí (viz harmonogram aktivit). Důležitým vstupem jsou také podklady z Odboru investic v návaznosti na dlouhodobější projektové záměry a Plán investic, které průběžně monitorují, včetně zásobníku projektů na Odboru investic.

Tab. č. 6: Šablona zásobníku projektových záměrů

| | | |
|---|--|--|
| Název projektu | | |
| Stručný popis projektu (popis a výčet klíčových aktivit, výstupy projektu) | | |
| Typ záměru | Investice strategického významu Investice Oprava Neinvestiční záměr | |
| Celkové předpokládané náklady projektu | Na přípravu projektu* | |
| | Na realizaci projektu | |
| Možnost spolufinancování z externích zdrojů | ANO/NE | |
| | Pokud ano, dotační titul | |
| Předpokládané období realizace projektu (mm/rrrr– mm/rrrr) | | |
| Stupeň rozpracovanosti / připravenost projektu (zpracovaná dokumentace, výběrové řízení, rozestavěnost, ...) | | |
| Soulad se Strategickým plánem rozvoje města | ANO/NE | |
| | Pokud ano, kód cíle | |
| Lokalizace | Katastrální území | |
| | Dotčené pozemky a budovy v majetku SMOI | |
| | Dotčené pozemky a budovy v majetku třetích osob | |
| Předkladatel projektu (odbor, organizace, ...) | | |
| Kontakt na zodpovědnou osobu | Jméno a příjmení | |
| | Kontakt (email, telefon) | |
| Poznámka | | |

Poznámka: * projektová dokumentace (DUR, DSP, DPS,...), výkupy pozemků, dokumentace pro podání žádosti, atd.

3.2 Metodika tvorby akčních plánů

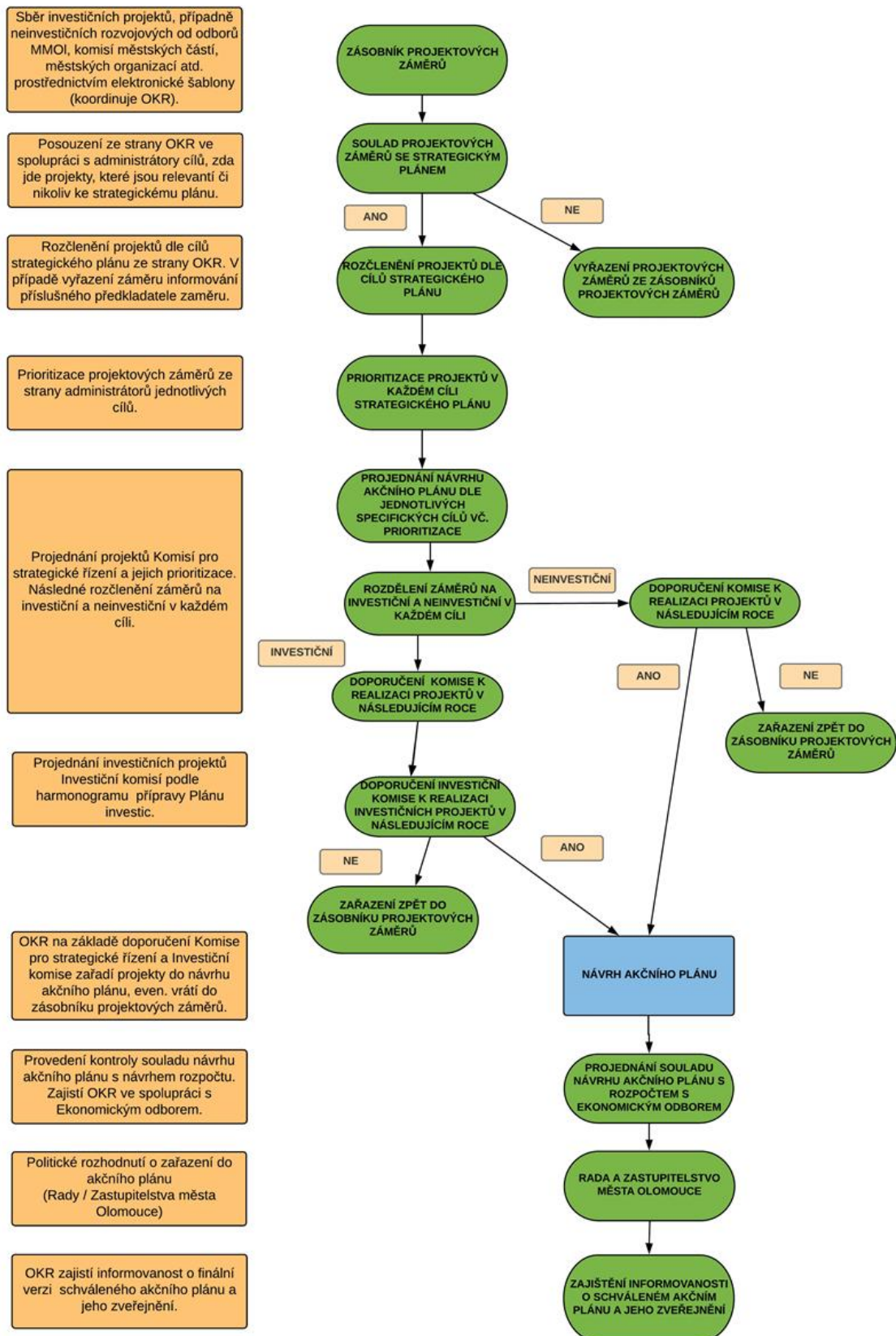
Zakomponování akčního plánu do rozpočtového procesu je jedním ze zásadních procesů strategického řízení. Používáním akčního plánu při řízení města by mělo dojít k výběru těch projektů, které naplňují hlavní rozvojové cíle města stanovené ve Strategickém plánu rozvoje města. Proces tvorby akčního plánu je procesem dlouhodobým, který prostupuje celým kalendářním rokem a jako takový musí být úzce spjat s procesem rozpočtování. Projekty zařazené do akčního plánu musí být kryty rozpočtem nebo jiným (externím) zdrojem financování. Pokud nebude k projektům vybraným do akčního plánu jednoznačně přiřazen zdroj financování, budou z akčního plánu vyřazeny.

Při přípravě akčního plánu je nutné zakomponovat tři hlavní kroky:

1. Prvním krokem je **získání podnětů na realizaci projektů** – ze strany jednotlivých odborů MMOI, městských organizací, komisí městských částí, apod.
2. Druhým krokem je **sumarizace** projektových záměrů **a jejich** transparentní **posouzení** souladu se Strategickým plánem a nastavenými cíli. Sběr a sumarizace bude probíhat prostřednictvím elektronického formuláře.
3. Třetím (**stěžejním!**) krokem je **politické rozhodnutí** (tj. rozhodnutí Rady a Zastupitelstva města Olomouce). Na základě politického rozhodnutí budou vybrány projekty, které budou zařazené do akčního plánu (a v dalším roce tak budou projekčně či stavebně realizovány). Zbylé projekty zůstanou v zásobníku projektových záměrů a budou realizovány v případě uvolnění dodatečných finančních prostředků (neplánované příjmy, dotace apod.).

Postup tvorby akčního plánu zobrazuje schéma č. 2 a blíže je uveden v tabulce č. 2 harmonogram implementace.

Obr. č. 2: Schéma tvorby akčního plánu



4. Metodika indikátorů

4.1 Soustava indikátorů

Pro měření úspěšnosti naplnění cílů Strategického plánu byly ke každému cíli stanoveny 1 – 3 indikátory výstupu či výsledku. Na úrovni vize bylo stanoveny 5 indikátorů dopadu. Celkový počet indikátorů je 54. V případě specifických cílů 3.1, 4.5 a 4.6 budou indikátory sledovány a vyhodnocovány v rámci příslušných koncepčních dokumentů, v nichž jsou stanoveny (tj. u cíle 3.1 v rámci Plánu udržitelné městské mobility Olomouce, u cíle 4.5 v rámci Komunitního plánu sociálních služeb Olomoucka a Koncepce rozvoje rodinné politiky statutárního města Olomouce a u cíle 4.6 v rámci Koncepce prevence kriminality města Olomouce). U každého indikátoru byla zvažována vypovídající schopnost, dostupnost, frekvence a pracnost měření. Cílem bylo primárně vybrat takové indikátory, které jsou veřejně dostupné a město je běžně používá, a nezatěžovat tak rozpočet města při jejich získávání. Naplnění některých indikátorů není městem přímo ovlivnitelné, nicméně vzhledem k vlivu na plnění cílů byly zvoleny v rámci Strategického plánu pro účely monitorování.

K získání potřebných dat byl u každého monitorovacího indikátoru určen správce indikátoru. Ten je odpovědný za každoroční vyhodnocení indikátoru, které probíhá souběžně s vyhodnocením akčních plánů.

Výpočet indikátoru probíhá dle stanovených metodik, které jsou rozpracovány v kartách indikátorů. Nastavené cílové hodnoty monitorovacích indikátorů jsou uvedeny jako ideální stav (na základě expertního odhadu), kterého chce město dosáhnout, byť se mu to z různých objektivních důvodů nemusí podařit. Klíčové je nastavení směru u každého indikátoru.

Tab. č. 7: Šablona karty indikátoru – příklad

| | | | |
|--|---|-------------|-------------|
| Pilíř SP | 1. Konkurenceschopná a kreativní Olomouc | | |
| Cíl SP | 1.1 Kontinuálně zlepšovat infrastrukturu škol i jejich technického vybavení | | |
| Název indikátoru | POČET NEPŘIJATÝCH DĚTÍ DO MŠ | | |
| Druh indikátoru | Výsledku | | |
| Měrná jednotka | Počet | | |
| Optimální směr | ↓ | | |
| Správce indikátoru | Odbor školství | | |
| Roky | 2016 | 2020 | 2023 |
| Plán | | 314* | 240* |
| Skutečnost | 464* | | |
| Popis indikátoru: Indikátor sleduje naplněnost mateřských škol zřízených městem. Cílem města je vytvoření podmínek pro přijetí každého dítěte k předškolnímu vzdělávání, jehož rodiče o to požádají, naplnění legislativních požadavků. Snahou města je uspokojit poptávku po předškolním vzdělávání za podpory kapacit jiných zřizovatelů, zajištění navýšení kapacity mateřských škol a vybudování zázemí pro vzdělávání 2letých dětí. Trendem indikátoru je pokles počtu odmítnutých dětí. | | | |
| Indikátor je ovlivněn: Demografickým vývojem, migračním saldem města, poptávkou a nabídkou v různých částech města. | | | |

Metodika a výpočet: Odbor školství zajistí data z mateřských škol zřízených městem a vyhodnotí, na kolik jsou mateřské školy naplněny a kolik žádostí bylo odmítnuto. Indikátor sleduje počet dětí, jejichž rodiče podali přihlášku do MŠ, ale nebyly přijaty. Indikátor sleduje přihlášky dětí, které dovrší věku 3 let (resp. 2 let po roce 2020 dle platné legislativy) do 31. 12. příslušného roku s trvalým bydlištěm na území města a školského obvodu.

Zdroj čerpání dat: Odbor školství

Perioda vyhodnocování indikátoru: 1x za rok

Poznámka: * hodnoty budou diskutovány na jednání Komise pro strategické řízení a případně upraveny na základě proběhlé diskuse.

Vysvětlivky ke kartám indikátorů:

- **Pilíř SP** – Číslo a název pilíře Strategického plánu rozvoje města Olomouce.
- **Cíl SP** – Číslo a název cíle Strategického plánu rozvoje města Olomouce.
- **Název indikátoru** – Jedná se o indikátory schválené v návrhové části Strategického plánu rozvoje města Olomouce.
- **Druh indikátoru** – Jedná se o indikátor výstupu, výsledku či dopadu.
- **Měrná jednotka** – Jednotka, podle které jsou měřeny jednotlivé indikátory.
- **Optimální směr** – Optimální směr by měl odpovídat tendenci hodnoty indikátoru, ke které by mělo dojít splněním jednotlivých opatření a úkolů Strategického plánu rozvoje města Olomouce. Optimální směr vychází z diskusí pracovních skupin. Pro přehlednost byly stanoveny k jednotlivým směrům vývoje symboly:

| Symbol | Vysvětlení symbolu |
|-------------|----------------------------------|
| ↑ | vzrůstající tendence |
| ↓ | klesající tendence |
| ⊥ | nepoklesnout pod stanovenou mez |
| ⊤ | nepřekročit stanovenou mez |
| ↔ | udržet stávající hodnotu |
| A/N | splněno / nesplněno |
| Monitorovat | indikátor bude pouze monitorován |

- **Správce indikátoru** – stanovuje definici a metodiku výpočtu a je odpovědný za získávání dat za jednotlivé indikátory.
- **Roky** – Jedná se o mezníky pro sledování hodnot indikátorů – 2016 – nastavení výchozích hodnot, 2020 – průběžný termín v polovině realizace Strategického plánu rozvoje města Olomouce, 2023 – konečný termín realizace Strategického plánu rozvoje města Olomouce.
- **Plán** – Ideální stav cílových hodnot expertně navržených členy pracovních skupin pro zpracování Strategického plánu. Těchto hodnot by mělo být dosaženo po úspěšné realizaci opatření z akčních plánů a naplnění cílů Strategického plánu rozvoje města Olomouce, byť se to z různých objektivních důvodů nemusí podařit. U některých indikátorů bude optimální cílová hodnota nastavena až po prvním měření.

- **Skutečnost** – Reálné hodnoty indikátorů dosažené podle skutečnosti.
- **Popis indikátoru** – Popis indikátoru zahrnuje jeho kontext, přínos ze sledování a tendence do budoucna.
- **Indikátor je ovlivněn** – Jedná se o podstatné faktory, které mají vliv na výslednou hodnotu indikátorů.
- **Metodika a výpočet** – Popis metodiky a výpočtu indikátorů, případně odkaz na zdroje, které tuto metodiku nastavují a spravují.
- **Zdroj čerpání dat** – Jedná se o odkazy na instituce a zdroje, které spravují data pro výpočet indikátorů.
- **Perioda vyhodnocování měřítka** – Uvedení časového intervalu, v jakém bude pravidelně prováděno vyhodnocení jednotlivých indikátorů.

5. Nastavení plánu řízení rizik

Rizika jsou jedním z důležitých faktorů, se kterými je nutno počítat jak na začátku, tak v průběhu jakéhokoliv projektu, tedy i při zpracování a implementaci strategie rozvoje území, pokud se na tento proces díváme jako na projekt s jasně vymezeným začátkem a koncem.

Plán řízení rizik navazuje na analýzu rizik, která byla vytvořena v průběhu II. bloku školení ve spolupráci s vedoucími odborů a dalšími pracovníky zapojenými do tvorby a realizace Strategického plánu. V rámci analýzy byla provedena identifikace a pojmenování konkrétních hrozeb, ohodnocení pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na cíle.

Rizika jsou uvedena v tzv. registru rizik, který vedle přehledu všech identifikovaných rizik obsahuje hodnocení dopadu konkrétního rizika, hodnocení pravděpodobnosti, že riziko nastane, významnost rizika jako součin hodnot dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika, opatření vedoucí ke snížení významnosti rizik, a vlastníka rizika. Registr rizik je uveden v příloze 2. Každé riziko je zařazeno do jedné z níže uvedených skupin:

- finanční rizika (rizika spojená s finančními aktivitami, např. zadlužování, schopnosti kofinancování atd.);
- organizační rizika (např. řízení projektů, komunikace se stakeholdery atd.);
- právní rizika (související se změnami legislativních podmínek);
- technická rizika (zahrnují např. technickou infrastrukturu, nemovitosti atd.);
- věcná rizika (souvisí s rozvojem města);
- rizika spojená s realizací klíčových intervencí.

Významnost rizika vychází ze součinu hodnot očekávané pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu na dosažení cílů Strategického plánu. Pravděpodobnost (v tabulce sloupec „P“) i dopad (v tabulce sloupec „D“) jsou hodnoceny na škále 1–5. Hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost). Obě hodnoty byly stanoveny expertním odhadem.

Výsledná hodnota ukazatele „významnost rizika“ je určující při stanovení přijatelnosti rizika. V rámci této analýzy jsou rozlišovány tyto kategorie přijatelnosti rizik uvedené v následující tabulce.

Tab. č. 8: Kategorie přijatelnosti rizik

| Kategorie přijatelnosti rizika | Rozpětí bodové hodnoty významnosti rizika |
|--------------------------------|---|
| Riziko nepřijatelné | více než 10 |
| Riziko podmíněčně přijatelné | 5 – 9 |
| Riziko přijatelné | 0 – 4 |

Přijatelné riziko představuje takovou míru rizika, kdy není potřeba přijímat žádná opatření. Podmínečně přijatelné riziko znamená, že je třeba v dlouhodobém horizontu naplánovat a realizovat ochranná opatření, která míru rizika sníží. Nepřijatelné riziko představuje takovou míru rizika, při níž musí být neprodleně učiněna patřičná opatření. Současně je třeba respektovat, že riziko s nejvyšším stupněm následků a nízkou pravděpodobností/frekvencí je chápáno jako důležitější, než riziko spojené s nižším stupněm následků a vyšší pravděpodobností/frekvencí.

Registr rizik k tvorbě a implementaci Strategického plánu spravuje **Odbor koncepce a rozvoje, oddělení hospodářského rozvoje**. Ten jej pravidelně aktualizuje ve vazbě na každoroční vyhodnocení Strategického plánu. Ve spolupráci s garanty jednotlivých cílů pak navrhuje jednotlivá opatření zejména pro rizika nepřijatelná a také pro rizika podmínečně přijatelná.

6. Prezentace Strategického plánu a plán komunikace

V průběhu realizace Strategického plánu a všech souvisejících aktivit bude probíhat komunikace uvnitř organizační struktury (tj. mezi jednotlivými zapojenými subjekty do realizace Strategického plánu z řad odborníků SMOI i partnerů). Důležitou součástí vlastní implementace je správná prezentace Strategického plánu a jeho správná komunikace směrem „ven“.

Komunikace bude probíhat podle Komunikačního plánu, který obsahuje:

- definici cílových skupin (příjemci informace),
- předmět/obsah komunikace,
- identifikaci komunikačních nástrojů a kanálů,
- stanovení subjektů odpovědných za realizaci komunikace a přenos informace směrem k cílové skupině.

Komunikační plán je popsán prostřednictvím **níže uvedených tabulek**, ze kterých je patrné nastavení systému a způsobu komunikace směrem ke konkrétním cílovým skupinám. Je však logické, že komunikační struktura je živým organismem a je tedy možné, že v případě potřeby může dojít v nastavení komunikačního plánu k dílčím změnám.

Tab. č. 9: Komunikační plán pro účely vnitřní komunikace uvnitř organizační struktury implementace Strategického plánu

| Příjemce informace | Obsah komunikace | Komunikační kanál | Odpovědnost za přenos informace |
|------------------------------------|--|-----------------------------|--|
| Administrátoři cílů | Informace o rozhodnutích Komise (např. změny Strategického plánu). | Osobní/e-mailová komunikace | Manažer Strategického plánu |
| Manažer Strategického plánu | Informace o plnění indikátorů, harmonogramu, případných změnách a problémech v realizovaných cílech apod. | Osobní/e-mailová komunikace | Administrátor cíle |
| | Informace o rozhodnutích Komise | Jednání Komise | Komise |
| Komise | Informace o plnění indikátorů, harmonogramu, případných změnách a problémech v realizovaných cílech apod. | Jednání Komise | Manažer Strategického plánu |
| Pracovní skupiny | Informace k plnění cílů, návrhy projektových záměrů do akčního plánu. Pracovní skupiny budou svolávané ad-hoc v případě potřeby. | Jednání pracovních skupin | Manažer Strategického plánu Administrátoři cílů |

Společným cílem všech aktivit v oblasti publicity je poskytování včasných a transparentních údajů zainteresovaným osobám a subjektům. Základní cíle v oblasti propagační a informační podpory realizace Strategického plánu jsou:

- Informovat o výsledcích a úspěšnosti realizace Strategického plánu.
- Informovat partnery, kteří se budou podílet na realizaci Strategického plánu a podporovat vzájemnou spolupráci.

Odbor koncepce a rozvoje ve spolupráci s Odborem vnějších vztahů a informací zajistí, aby se informace o Strategickém plánu dostaly i k veřejnosti, a to zejména prostřednictvím webové stránky. Webové stránky města budou poskytovat aktualizované a podrobné informace o realizovaných projektech i o naplňování Strategického plánu. Další postup komunikace je uveden v tabulce níže.

Tab. č. 10: Komunikační plán pro účely vnější komunikace implementace Strategického plánu

| Příjemce informace | Obsah komunikace | Prostředek komunikace | Odpovědnost za přenos informace |
|--|--|---|---|
| Partneři ve fázi přípravy projektových záměrů | Konzultace tematického a strategického zaměření projektového záměru ve vztahu k cílům Strategického plánu | Jednání pracovních skupin | Manažer Strategického plánu |
| Partneři ve fázi realizace (realizátoři projektů) | Základní podklady k přípravě projektu, konzultace rozsahu, obsahového zaměření, harmonogramu, cílů projektových záměrů | Webové stránky města | Manažer Strategického plánu |
| | | Jednání pracovních skupin | Manažer Strategického plánu |
| Veřejnost | Průběžné informace o realizaci Strategického plánu (především důležité milníky, změny) | Webvé stránky města | Manažer Strategického plánu ve spolupráci s Odborem vnějších vztahů a informací |
| | | Adresné elektronické zasílání informací | Manažer Strategického plánu ve spolupráci s Odborem vnějších vztahů a informací |

K zajištění propagace a publicity Strategického plánu jsou dále doporučovány následující nástroje a prostředky:

- Tiskové a mediální zprávy;
- Tiskové konference při zahájení realizace Strategického plánu, v jeho průběhu, popřípadě při jeho ukončení;
- Publikace, školící a informační materiály – vydávané za účelem informování o Strategickém plánu;
- Články a tematické přílohy v tisku, inzerce v tisku;
- Internet – umístění odkazu či informace o projektu a zejména o jeho výstupu na webových stránkách.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Schéma organizačního zabezpečení implementace strategického plánu

Obr. č. 2: Schéma tvorby akčního plánu

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Nastavení odpovědnosti za administraci cílů Strategického plánu

Tab. č. 2: Proces implementace strategického plánu

Tab. č. 3: Návrh struktury vyhodnocení akčního plánu

Tab. č. 4: Návrh struktury vyhodnocení akčního plánu

Tab. č. 5: Šablona akčního plánu

Tab. č. 6: Šablona zásobníku projektových záměrů

Tab. č. 7: Šablona karty indikátoru

Tab. č. 8: Kategorie přijatelnosti rizik

Tab. č. 9: Komunikační plán pro účely vnitřní komunikace uvnitř organizační struktury implementace Strategického plánu

Tab. č. 10: Komunikační plán pro účely vnější komunikace implementace Strategického plánu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Registr rizik k tvorbě a implementaci Strategického plánu

Příloha č. 2 Nastavení procesů pro tvorbu akčních plánů

ZDROJE DAT A LITERATURY

Ministerstvo financí ČR: Metodika přípravy veřejných strategií zpracované společností, zpracovatel Ernst & Young, 2012

SMOl: Návrh organizačního postupu přípravy rozpočtu na rok 2017

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|------|---|
| AP | Akční plán |
| DUR | Dokumentace pro územní rozhodnutí |
| DPS | Dokumentace provedení stavby |
| DSP | Dokumentace pro stavební povolení |
| IROP | Integrovaný regionální operační program |
| Kč | Korun českých |
| MMOl | Magistrát města Olomouce |

| | |
|------------|---|
| MI | Monitorovací indikátor |
| MŠ | Mateřská škola |
| KKP | Kulturní a kreativní průmysl |
| Odd. | Oddělení |
| OKR | Odbor koncepce a rozvoje |
| OPZ | Operační program zaměstnanost |
| PROXIO PRO | Informační systém organizací veřejné správy |
| RMO | Rada města Olomouce |
| SMOI | Statutární město Olomouc |
| SP | Strategický plán |
| SPRM | Strategický plán rozvoje města |
| ZMO | Zastupitelstvo města Olomouce |

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Registr rizik k tvorbě a implementaci Strategického plánu

| Skupina rizik | Číslo | Riziko | P | D | V=P*D | Opatření ke snížení významnosti rizika | Vlastník rizika |
|---------------|-------|--|---|---|-------|--|---|
| finanční | 1 | Nedostatek zdrojů na ambiciózní cíle | 3 | 5 | 15 | Dodržovat principy strategického a projektového řízení, intenzivně sledovat dotační možnosti, zavést a sledovat principy zdravého finančního řízení, nepodceňovat finanční udržitelnost projektů (zejména finanční). | Ekonomický odbor, Odbor evropských projektů |
| | 2 | Neschopnost/nemožnost čerpání dotací (nedostatek vhodných zdrojů, změna podmínek/nastavení...) | 3 | 4 | 12 | Dodržovat principy strategického a projektového řízení, intenzivně sledovat dotační možnosti, zavést a sledovat principy zdravého finančního řízení, nepodceňovat finanční udržitelnost projektů (zejména finanční). | Ekonomický odbor, Odbor evropských projektů |
| | 3 | Nedostatek prostředků města na poskytované dotace (vyhlašované městem) (nespokojenost občanů...) | 4 | 3 | 12 | Sledovat principy zdravého finančního řízení, komunikovat s partnery. | Ekonomický odbor, vedení města, partneři |
| | 4 | Negativní změny v RUD | 2 | 3 | 6 | Aktivní účast ve významných sduženích (např. SMO ČR). | vedení města |
| | 5 | Chybovost v projektech (vratky, pokuty, penále...) | 2 | 2 | 4 | <i>riziko přijatelné</i> | Odbor evropských projektů |
| organizační | 6 | Změna priorit nového vedení města po volbách (neidentifikace s cíli Strategického plánu) | 3 | 5 | 15 | Dodržovat principy strategického a projektového řízení. | vedení města |
| | 7 | Změna organizační struktury | 4 | 1 | 4 | <i>riziko přijatelné</i> | Odbor kanceláře tajemníka |
| | 8 | Ztráta podpory veřejnosti, organizací, partnerů... (špatná komunikace) | 2 | 4 | 8 | Aktivní kontinuální komunikace s veřejností a partnery. | Odbor vnějších vztahů a informací |
| | 9 | Neukotvení zodpovědností za realizaci SP (role, odpovědnosti, praktické naplňování implementačních pravidel) | 3 | 5 | 15 | Dodržovat nastavená implementační pravidla SP. | Odbor koncepce a rozvoje, Odbor kanceláře tajemníka |

| Skupina rizik | Číslo | Riziko | P | D | V=P*D | Opatření ke snížení významnosti rizika | Vlastník rizika |
|---------------|-------|---|---|---|-------|---|--|
| právní | 10 | Nepředvídatelnost legislativních změn | 5 | 3 | 15 | Aktivní účast ve významných sduženích (např. SMO ČR). | Odbor právní |
| | 11 | Vystoupení z EU | 1 | 4 | 4 | <i>riziko přijatelné</i> | SMOI |
| | 12 | Problémy plynoucí z nevýhodných smluv | 3 | 4 | 12 | Nepodcenění přípravy dlouhodobých smluv. | Odbor právní |
| | 13 | Majetkoprávní vztahy při realizaci projektů (nedostatek majetku města) | 4 | 5 | 20 | Aktivní komunikace s partnery. | Odbor majetkoprávní |
| | 14 | Nedostatečná součinnost vlastníků nemovitostí | 4 | 4 | 16 | Aktivní komunikace s partnery. | Odbor právní |
| | 15 | Právní komplikovanost investičních akcí (lhůty, procesy...) | 4 | 5 | 20 | Podporovat projektové řízení. | Odbor investic |
| technická | 16 | Příchod nových technologií – nepřipravenost města (nedostatečná reakce na nové technologie v okolním světě) | 4 | 3 | 12 | Podporovat nová inovační řešení. | Odbor vnějších vztahů a informací |
| | 17 | Technická vybavenost (SW...) | 3 | 3 | 9 | Kontinuálně podporovat moderní vybavení úřadu. | Odbor informatiky, Odbor majetkoprávní |
| věcná | 18 | Živelní katastrofy | 2 | 5 | 10 | Podporovat strategické projekty protipovodňové ochrany a systém krizového řízení. | SMOI |
| | 19 | Demografické změny (migrace obyvatel) | 2 | 3 | 6 | Sledovat trendy v ČR a v Evropě. | SMOI |
| | 20 | Nekompatibilita strategických dokumentů | 2 | 3 | 6 | Zavést jednotné místo pro připomínkování a kumulaci strategických dokumentů. | Odbor koncepce a rozvoje |

Příloha č. 2: Nastavení procesů pro tvorbu akčních plánů

