



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

NÁZEV PROJEKTU:

“Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na MěÚ Břeclav”

ČÁST A:

Strategie rozvoje úřadu, informační strategie a metodika zlepšování se systémem zavádění inovací

STRATEGIE ROZVOJE ÚŘADU

MĚSTSKÝ ÚŘAD BŘECLAV

Březen 2015



OBSAH

1. VÝCHODISKA	3
2. POSTUP TVORBY STRATEGIE	4
3. VIZE	5
3. 1. ANALÝZA ŘÍZENÍ ÚŘADU	5
3. 2. VZTAH JEDNOTLIVÝCH STRATEGIÍ	7
3. 3. VIZE A KLÍČOVÉ HODNOTY ÚŘADU	8
4. STRATEGIE	9
4. 1. STRATEGICKÉ PRIORITY A CÍLE MĚSTSKÉHO ÚŘADU BŘECLAV	9
4. 1. 1. Strategické cíle rozvoje MěÚ Břeclav dle jednotlivých oblastí	10
4. 2. PLÁN NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ	18
4. 2. 1. Strategické karty	18
5. ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ	36

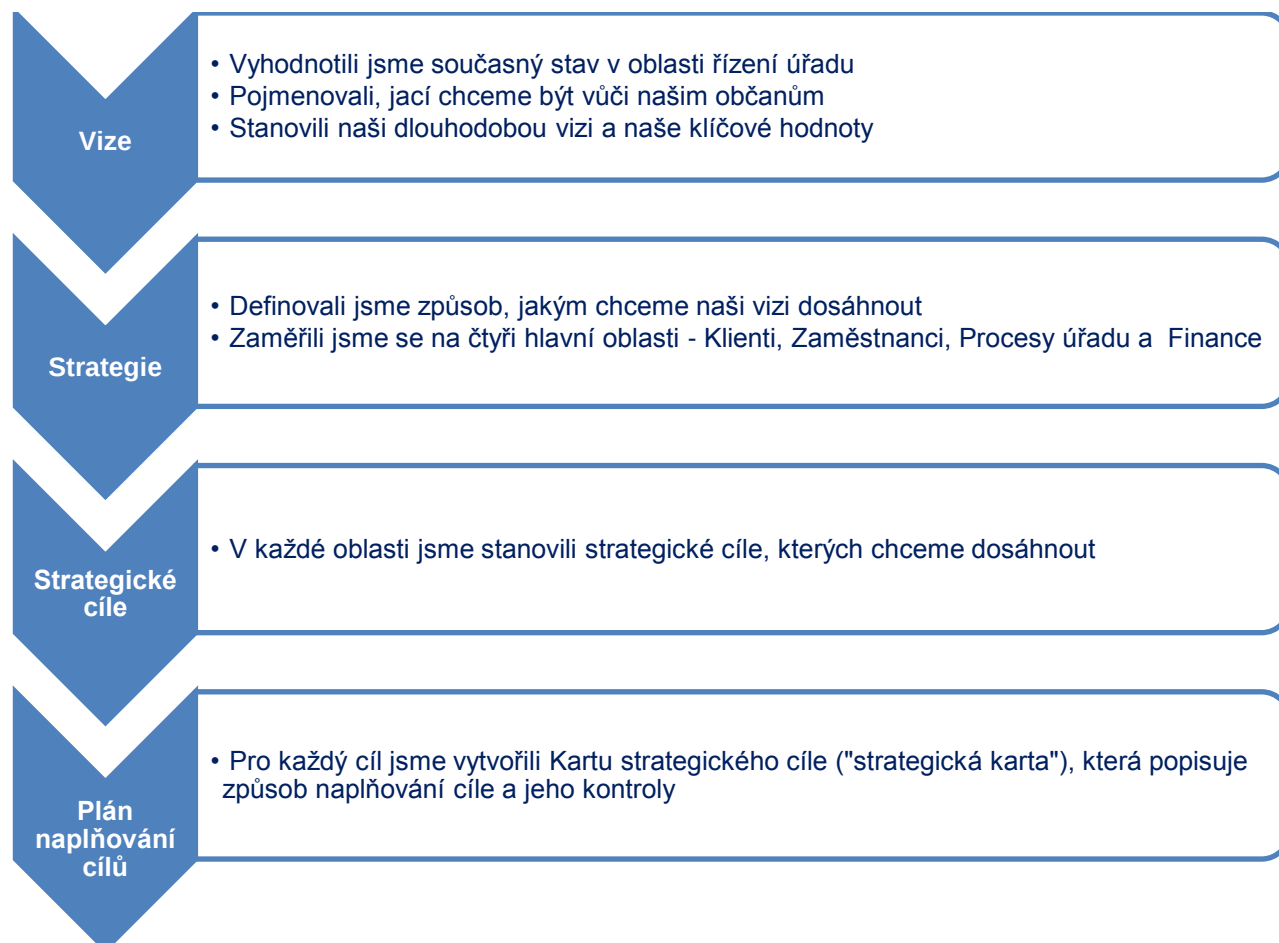
1. VÝCHODISKA

Východiska – shrnutí klíčových úvah realizačního týmu o významu a zdůvodnění potřeby existence Strategie rozvoje městského úřadu:

- a) Vnímáme aktuální potřebu detekovat a popsat současné problémy řízení úřadu, formulovat konkrétní kroky pro rozvoj úřadu jako organizace a sladit představy klíčových aktérů o cílech a způsobech rozvoje a řízení úřadu. Chceme definovat hlavní cíle a směry rozvoje úřadu a identifikovat nutné podmínky, předpoklady a zdroje nutné k dosažení cílů.
- b) Chceme nalézt konkrétní odpovědi na zásadní otázky:
 - KDE jsme?
 - KAM chceme jít?
 - JAK tam máme dojít?
 - JAK poznáme, že jsme tam došli?
- c) Naším cílem není pouze plnit naše povinnosti, ale plnit je co nejlepším způsobem. Tento způsob, který odlišuje jednotlivé úřady, je pro nás důležitý a chceme jej mít popsán a pojmenován.
- d) Zároveň chceme jít i za hranice našich povinností a vytvářet pro naše občany, klienty úřadu, ale v neposlední řadě i zaměstnance nadstandardní podmínky.
- e) Vrcholovou hodnotou pro naši činnost je spokojený klient (občan).

2. POSTUP TVORBY STRATEGIE

Při tvorbě strategie jsme postupovali v následujících krocích:



Výše uvedené kroky jsou dále v dokumenty blíže popsány, včetně konkrétního uvedení jednotlivých cílů a příslušných strategických karet.

3. VIZE

Vize je formulací žádoucího (budoucího) stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategie dosáhnout. Jde o formulaci jasné představy o tom, kam úřad směřuje (burcující heslo, jednoduché sdělení, myšlenka k dobrému cíli, atp.)

3. 1. ANALÝZA ŘÍZENÍ ÚŘADU

Aby bylo možné dobře stanovit priority, kam se má MěÚ Břeclav ubírat, je nezbytné provést vyhodnocení současného stavu a vytvořit základní výchozí srovnávací rovinu pro smysluplné uvažování o rozvoji úřadu.

Za tímto účelem byla vypracována Analýza řízení úřadu s využitím metodiky BSC a Standardu Inteligentní město, jejímž hlavním vstupem byly (kromě interní dokumentace úřadu a města a dalších veřejně dostupných informací) zejména individuální strukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci městského úřadu. Dalším cenným zdrojem informací byly průzkumy spokojenosti občanů města a výstupy projektu Dobrý úřad.

Hlavní závěry a doporučení z analýzy řízení úřadu:

- **Oblast „Občané (klienti)“** je na velmi dobré úrovni. Potenciál ke zlepšení je zejména v systematičtější a cílenější získávání zpětné vazby od uživatelů služeb (občanů, podnikatelů i návštěvníků regionu). K intenzivnějšímu prosazování vize úřadu do praxe lze využít i další nástroje, zejména zlepšování chování a přístup zaměstnanců ke klientům a prohloubení jejich profesionalizace.
- **Oblast „Personální řízení – zaměstnanci“** je rovněž na velmi dobré úrovni. Další potenciál existuje v propojení jednotlivých personálních procesů, zejména hodnocení zaměstnanců s jejich odměňováním a rozvojem. K tomu může velice dobře posloužit kompetenční model propojený s vizí a strategií úřadu, který umožní pracovat se zaměstnanci tak, aby žádoucím způsobem dosahovali osobních cílů a tím i cílů a poslání úřadu.
- **Oblast „Finance“** je na dobré úrovni. Tady se největší potenciál skrývá v provázanosti rozpočtu města a rozpočtového výhledu se strategií rozvoje města a jejími prioritami a ve správě a hospodaření s majetkem města. Určité možnosti pro zlepšení jsou i v řízení příspěvkových organizací (například sdílené služby).
- **Oblast „Vize, strategie a řízení úřadu“** je rovněž na poměrně dobré úrovni, ale má výrazný potenciál pro zlepšení. Ten spočívá především ve stanovení a implementaci konkrétních strategických priorit a aktivit, které povedou k naplnění stanovené vize a umožní efektivně alokovat potřebné zdroje (zejména lidské a finanční). Systémové zavedení projektového řízení by mohlo pomoci zlepšit vnitřní spolupráci, komunikaci a vztahy napříč celým úřadem.

- **Oblast „Procesy“** má největší potenciál pro zlepšení. V rámci klíčové aktivity 2 „Procesní analýza“ projektu „Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na Městském úřadu Břeclav“ spolufinancovaném z ESF byly zahájeny práce na využití tohoto nástroje pro řízení úřadu.

Na základě výše zmíněných závěrů bylo doporučeno realizovat tyto kroky:

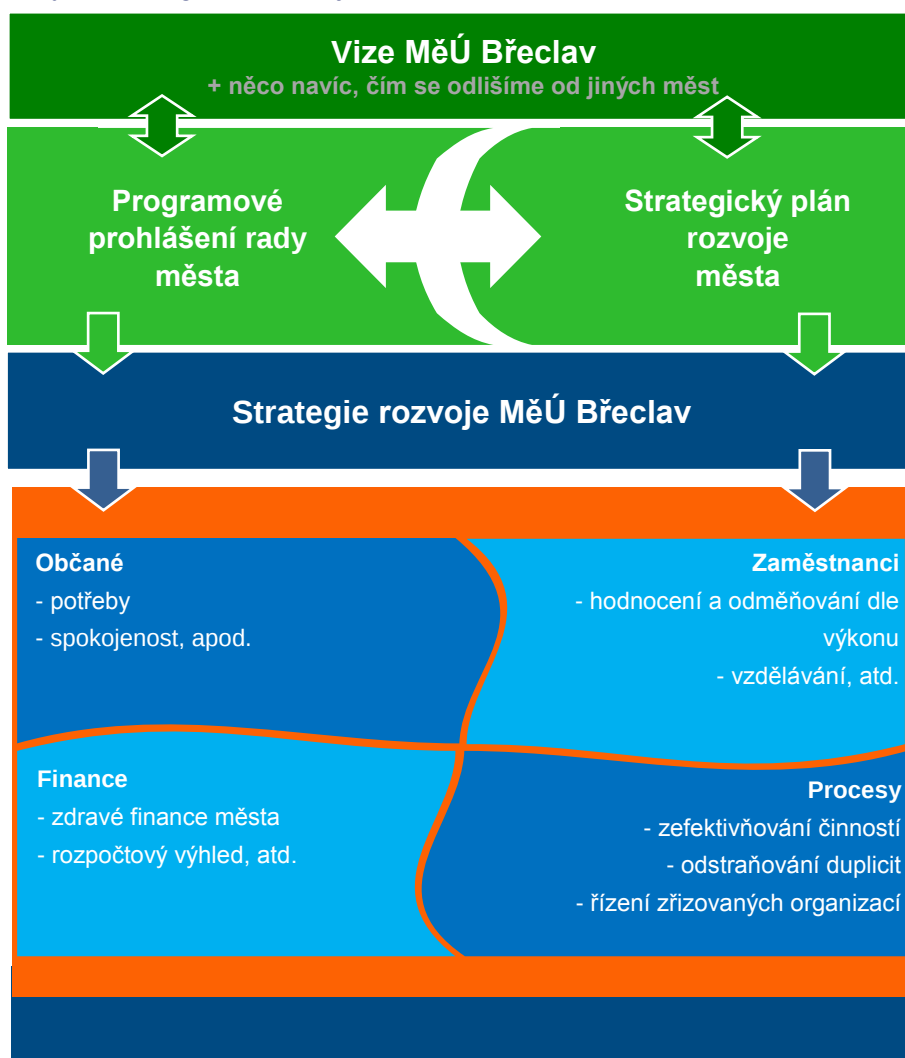
- A. Stanovit strategii rozvoje MěÚ Břeclav s vazbou na Strategický plán rozvoje města Břeclav.
- B. Zavést procesní řízení na úřadu jako nástroj ke zvyšování efektivity a kvality služeb a východisko pro všechny oblasti řízení. Zaměřit se mimo jiné na:
 - a) Na podporu interní spolupráce a komunikace (zlepšování vnitřní kultury úřadu).
 - b) Řízení dokumentů a záznamů s maximálním využitím jeho elektronizace včetně zapojení a podpory jednání a rozhodování členů volených orgánů města
 - c) Řízení příspěvkových organizací
- C. Vytvořit a zavést do praxe vnitřní pravidla projektového řízení jako nástroje efektivního řešení vybraných témat.
- D. Vytvořit jednotný způsob správy a hospodaření s majetkem včetně sdílených služeb se zapojením zřizovaných organizací.
- E. Posílit oblast personalistiky provázáním kompetenčního modelu (větší váha na měkké dovednosti), který reflektuje vizi a strategii úřadu s adaptací nových zaměstnanců, hodnocením pracovního výkonu a vzděláváním zaměstnanců.
- F. Změnit systém odměňování zaměstnanců s cílem posílit jejich motivaci k individuálnímu pracovnímu výkonu.

3. 2. VZTAH JEDNOTLIVÝCH STRATEGIÍ

Strategie městského úřadu je tvořena jednotlivými dílčími strategiemi, které mají své odlišnosti, ale jako celek jsou provázány.

Je od sebe nutné odlišit strategii rozvoje města, jako samosprávného celku, která je vyjádřením představy vedení města, veřejnosti a všech důležitých aktérů o směru, kterým se chce město rozvíjet. Strategie rozvoje úřadu ukazuje cestu jak smysluplně tuto představu naplnit v rámci zkvalitnění činnosti městského úřadu, jako organizace.

Vztah jednotlivých strategií znázorňuje níže uvedené schéma:



3. 3. VIZE A KLÍČOVÉ HODNOTY ÚŘADU

Z diskuse s členy pracovní skupiny vyplynulo několik tzv. Klíčových hodnot městského úřadu, což jsou určité „mantinely“ všech realizovaných činností; jde o hodnoty (obvykle exaktně neměřitelné), které úřad uznává jako pilíře své činnosti, a které vytváření základ pro formulování vize:

- I. PROFESIONALITA (VYSOKÁ ODBORNÁ ÚROVEŇ)
- II. EFEKTIVITA (ÚČELNÝ A HOSPODÁRNÝ PŘÍSTUP)
- III. OTEVŘENOST A TRANSPARENTNOST (DOSTUPNOST, DOSAŽITELNOST, KOMUNIKACE)
- IV. VSTŘÍCNOST A EMPATIE (OCHOTA, POCHOPENÍ, RESPEKT, ÚCTA)
- V. KVALITA (PLNĚNÍ POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ KLIENTŮ)

V rámci workshopu bylo dále diskutováno několik návrhů a různých variant vize městského úřadu, které by vystihovaly představy jak vedení úřadu, tak i zaměstnanců úřadu, z nichž bylo nakonec vybráno toto konečné znění:

„SLUŽBA LIDEM SPOLEČNĚ“

**JE TO NÁŠ ZÁJEM A RESPEKT, KTERÉ LIDÉ
OČEKÁVAJÍ.**

JE TO NAŠE POMOC A OCHOTA, KTEROU DOSTÁVAJÍ.

**JE TO NAŠE ZNALOST A PROFESIONALITA, KTERÁ
NACHÁZÍ ŘEŠENÍ.**

**JE TO NAŠE LOAJALITA A ODPOVĚDNOST
K DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL.**

JE TO VAŠE DŮVĚRA V NAŠE SCHOPNOSTI.

4. STRATEGIE

4. 1. STRATEGICKÉ PRIORITY A CÍLE MĚSTSKÉHO ÚŘADU BŘECLAV

Na základě závěrů a doporučení výše uvedených analytických podkladů a na základě výsledků diskuse během celkem čtyř workshopů s pracovní skupinou tvořenou klíčovými zaměstnanci městského úřadu byly navrženy strategické priority, strategické cíle a opatření (konkrétní kroky k jejich dosažení).

Vize a klíčové hodnoty městského úřadu byly následně vtěleny do těchto dvou strategických priorit strategie rozvoje:

STRATEGICKÁ PRIORITY I „ZAJIŠTĚNÍ VYSOKÉ PROFESIONALITY PŘI POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB“

STRATEGICKÁ PRIORITY II „VYTVOŘENÍ VHODNÝCH PODMÍNEK PRO MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOST KLIENTŮ“

Pro naplnění vize úřadu byly pro každou prioritu určeny 4 hlavní oblasti, které již byly zmíněny a v rámci kterých budou žádoucí změny postupně realizovány:

- Finance
- Interní procesy
- Občané (klienti)
- Zaměstnanci



U každé výše zmíněné oblasti byly poté definovány konkrétní strategické cíle, které byly rozvedeny v tzv. strategických kartách.

4. 1. 1. Strategické cíle rozvoje MěÚ Břeclav dle jednotlivých oblastí

Oblast - Finance

Aby mohla být jakákoli organizace správně řízena (privátní, státní a d.), musí mít k dispozici přesné a včasné finanční podklady. K úspěšnému fungování je navíc nutné zohlednit i další prvky, jako jsou například řízení rizik atd.

Z pohledu městského úřadu Břeclav lze mezi hlavní důvody projektů v oblasti financí zařadit:

- zvyšující se finanční nároky na samosprávu,
- legislativní i rozpočtovou nejistotu,
- potřebu bezchybné správy a zabezpečení majetku,
- dodržení pravidel rozpočtové kázně.

Jednotlivé strategické cíle za oblast FINANCE jsou následující:

1. Posílit princip osobní odpovědnosti vedoucích odborů za účelné využití svěřeného rozpočtu; dodržování výdajových stropů a rozpočtové odpovědnosti
2. Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizace
3. Zajistit koncepční vyhledávání dotačních titulů a dalších zdrojů externího financování

Oblast - Interní procesy

Interními procesy rozumíme procesy, které mají měřítko a ukazatele hodnot s vypovídací schopností o vedení a funkčnosti organizace, a to zdali jsou výsledky a služby poskytovány takovým způsobem, aby odpovídaly zákazníkům. Interní procesy jsou v organizacích sledovány zejména z důvodu zvýšení efektivity jejich fungování společně se zvýšením kvality poskytovaných služeb.

Z pohledu městského úřadu Břeclav lze mezi hlavní důvody projektů v oblasti interních procesů zařadit:

- upřesnění zásad a pravidel řízení projektů,
- zvýšení dovedností a kompetencí zaměstnanců,
- optimalizaci procesů i vůči potřebám zaměstnanců,
- zkvalitnění komunikace mezi zaměstnanci,

Jednotlivé strategické cíle za oblast PROCESY jsou následující:

1. Zavedení principů projektového řízení do praxe MěÚ (vytvoření a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů)
2. Analýza, aktualizace a optimalizace procesů, včetně stanovení KPI, pravomocí a odpovědností, kompetenčních modelů; ve vazbě na hodnocení a odměňování; vč. vazby na organizační strukturu MěÚ
3. Zlepšit úroveň (automatizace) a kvalitu (včasnost, podrobnost, srozumitelnost, jednoznačnost, zacílení) vnitřní komunikace („papírová i elektronická“)
4. Zavedení systému komunikace a koordinace MěÚ a městských organizací
5. Optimalizovat systém kontroly všech vnitřních procesů

Oblast – Zaměstnanci

Lidské zdroje a kvalitní práci s jejich potenciálem řadíme mezi základnu pro růst a rozvoj každé organizace. Do této kategorie patří vedle vzdělávání zaměstnanců i vystavění samotné kultury organizace, způsob reagování na změny a zlepšování procesů.

Z pohledu městského úřadu Břeclav lze mezi hlavní důvody projektu v oblasti zaměstnanci zařadit:

- implementace kompetenčních modelů a nových požadavků na systém hodnocení,
- optimalizace systému vzdělávání,
- zlepšení spolupráce a komunikace uvnitř úřadu včetně zlepšení komunikačních kanálů,
- maximální podpora osobnostnímu rozvoji a motivaci zaměstnanců.

Jednotlivé strategické cíle za oblast ZAMĚSTNANCI jsou následující:

1. Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních rolí); respektovat odpovědnost jedince (osobní) i celku (společná)
2. Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst)
3. Zajistit kvalitní pracovní podmínky, moderní pracovní prostředí, pomůcky, prostředky a vybavení
4. Zefektivnit systém a postupy hodnocení zaměstnanců provázat s kompetenčními modely se vzdělávacím plánem a KPI procesů
5. Prohloubit úroveň motivace zaměstnanců, uspokojení z dobře odvedené práce a posílit sounáležitost s organizací

Oblast - Občané (klienti)

Tato oblast vychází ze zvyšujícího se trendu, kdy je kladen čím dál větší důraz na tvorbu a udržení pozitivních vztahů se zákazníkem úřadu, tedy většinou s občanem.

Z pohledu městského úřadu Břeclav lze mezi hlavní důvody projektu v oblasti občané (klienti) zařadit:

- zvýšení transparentnosti úřadu v očích veřejnosti,
- zvýšení informovanosti občanů a jejich zpětné vazby,
- modernizace prostředí a zlepšení orientace v budově úřadu,
- zlepšení PR úřadu a vnější komunikace.

Jednotlivé strategické cíle za oblast KLIENTI jsou následující:

1. Zlepšit orientaci a kvalitu webu, vytvořit „Portál úředníka a občana“
2. Modernizace prostředí úřadu, zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, zřízení recepce, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.)
3. Zkvalitnit korporátní identitu úřadu a vytvořit Komunikační strategii, včetně prohloubení spolupráce s cílovými skupinami (např. školy – technické obory)
4. Zajistit „spokojenost“ klienta (klient je „ztotožněný“ s výsledkem (úkonem) úřadu)

Přehledová matice cílů podle oblastí:

Procesy	Finance	Zaměstnanci	Občané (klienti)
P1: Zavedení principů projektového řízení do praxe MěÚ (vytvoření a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů) P2: Analýza, aktualizace a optimalizace procesů, včetně stanovení KPI, pravomocí a odpovědností, ve vazbě na hodnocení a odměňování; vč. vazby na organizační strukturu MěÚ P3: Zlepšit úroveň (automatizace) a kvalitu (včasnost, podrobnost, srozumitelnost, jednoznačnost, zacílení) vnitřní komunikace („papírová i elektronická“) P4: Zavedení systému komunikace a koordinace MěÚ a městských organizací (založených i zřízených)	F1: Posílit princip osobní odpovědnosti vedoucích odborů za účelné využití svěřeného rozpočtu; dodržování výdajových stropů a rozpočtové odpovědnosti F2: Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizace F3: Zajistit koncepční vyhledávání dotačních titulů a dalších zdrojů externího financování	Z1: Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních míst); respektovat odpovědnost jedince (osobní) i celku (společná) Z2: Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst) Z3: Zajistit kvalitní pracovní podmínky, moderní pracovní prostředí, pomůcky, prostředky a vybavení Z4: Zefektivnit systém a postupy hodnocení zaměstnanců (provázat se vzdělávacím plánem, KPI procesů) Z5: Prohloubit úroveň motivace zaměstnanců, uspokojení z dobře odvedené práce a posílit soudržnost s organizací	K1: Zlepšit orientaci a kvalitu webu, vytvořit „Portál úředníka a občana“ K2: Modernizace prostředí na úřadě, zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, zřízení recepce, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.) K3: Zkvalitnit korporátní identitu úřadu a vytvořit Komunikační strategii, včetně prohloubení spolupráce s cílovými skupinami (např. školy – technické obory) K4: Zajistit „spokojenost“ klienta (klient je „ztotožněný“ s výsledkem (úkonem) úřadu)

Krátkodobý cíl (realizace během 1-2 let)

Střednědobý cíl (realizace během 3-5 let)

Dlouhodobý cíl (realizace během 5+ let)

Zařazení cílů podle Strategické priority I „Zajištění vysoké profesionality při poskytování veřejných služeb“

Procesy	Finance	Zaměstnanci	Občané (klienti)
P1: Zavedení principů projektového řízení do praxe MěÚ (vytvoření a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů)	F1: Posílit princip osobní odpovědnosti vedoucích odborů za účelné využití svěřeného rozpočtu; dodržování výdajových stropů a rozpočtové odpovědnosti	Z1: Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních míst); respektovat odpovědnost jedince (osobní) i celku (společná)	
P2: Analýza, aktualizace a optimalizace procesů, včetně stanovení KPI, odpovědností a pravomocí ve vazbě na hodnocení a odměňování; vč. vazby na organizační strukturu MěÚ	F2: Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizace	Z2: Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst)	
P3: Zlepšit úroveň (automatizace) a kvalitu (včasnost, podrobnost, srozumitelnost, jednoznačnost, zacílení) vnitřní komunikace („papírová i elektronická“)	F3: Zajistit koncepční vyhledávání dotačních titulů a dalších zdrojů externího financování	Z3: Zajistit kvalitní pracovní podmínky, moderní pracovní prostředí, pomůcky, prostředky a vybavení	
P4: Zavedení systému komunikace a koordinace MěÚ a městských organizací (založených i zřízených)		Z4: Zefektivnit systém a postupy hodnocení zaměstnanců (provázat se vzdělávacím plánem, KPI procesů)	
		Z5: Prohloubit úroveň motivace zaměstnanců, uspokojení z dobře odvedené práce a posílit sounáležitost s organizací	

Zařazení cílů podle Strategické priority II „Vytvoření vhodných podmínek pro maximální spokojenost klientů“

Procesy	Finance	Zaměstnanci	Občané (klienti)
			K1: Zlepšit orientaci a kvalitu webu, vytvořit „Portál úředníka a občana“
		Z2: Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst)	K2: Modernizace prostředí na úřadě, zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, zřízení recepce, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.)
P3: Zlepšit úroveň (automatizace) a kvalitu (včasnost, podrobnost, srozumitelnost, jednoznačnost, zacílení) vnitřní komunikace („papírová i elektronická“)		Z3: Zajistit kvalitní pracovní podmínky, moderní pracovní prostředí, pomůcky, prostředky a vybavení	K3: Zkvalitnit korporátní identitu úřadu a vytvořit Komunikační strategii, včetně prohloubení spolupráce s cílovými skupinami (např. školy – technické obory)
P4: Zavedení systému komunikace a koordinace MěÚ a městských organizací (založených i zřízených)			K4: Zajistit „spokojenost“ klienta (klient je „ztotožněný“ s výsledkem (úkonem) úřadu)
		Z5: Prohloubit úroveň motivace zaměstnanců, uspokojení z dobře odvedené práce a posílit sounáležitost s organizací	

Přehled strategických cílů včetně plánu plnění/implementace:

Oblast	Strategické cíle	Rok n+1				Rok n+2				Rok n+3				Rok n+4				Rok n+5			
		IQ	IIQ	IIIQ	IVQ	IQ	IIQ	IIIQ	IVQ	IQ	IIQ	IIIQ	IVQ	IQ	IIQ	IIIQ	IVQ	IQ	IIQ	IIIQ	IVQ
OBČANÉ (KLIENTI)	K1: Zlepšit orientaci a kvalitu webu, vytvořit „Portál úředníka a občana“																				
	K2: Modernizace prostředí na úřadě, zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, zřízení recepce, eliminace																				
	K3: Zkvalitnění korporátní identity úřadu a vytvoření Komunikační strategie, včetně prohloubení spolupráce s cílovými skupinami (např. školy – technické obory)																				
	K4: Zajistit „spokojenost“ klienta (klient je „ztotožněný“ s výsledkem (úkonem) úřadu																				
FINANCE	F1: Posílit princip osobní odpovědnosti vedoucích odborů za účelné využití svěřeného rozpočtu; dodržování výdajových stropů a rozpočtové odpovědnosti																				
	F2: Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizace																				
	F3: Zajistit koncepční vyhledávání dotačních titulů a dalších zdrojů externího financování																				
PROCESY	P1: Zavedení principů projektového řízení do praxe MěÚ (vytvoření a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů)																				
	P2: Analýza, aktualizace a optimalizace procesů, včetně stanovení KPI, odpovědností, kompetencí; ve vazbě na hodnocení a odměňování; vč. vazby na organizační strukturu MěÚ																				
	P3: Zlepšit úroveň (automatizace) a kvalitu (včasnost, podrobnost, srozumitelnost, jednoznačnost, zacílení) vnitřní komunikace („papírová i elektronická“)																				
	P4: Zavedení systému komunikace a koordinace MěÚ a městských organizací (založených i řízených)																				
ZAMĚSTNANCI	Z1: Redefinovat kompetence a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních rolí); respektovat odpovědnost jedince (osobní) i celku (společná)																				
	Z2: Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle rolí)																				
	Z3: Zajistit kvalitní pracovní podmínky, moderní pracovní prostředí, pomůcky, prostředky a vybavení																				
	Z4: Zefektivnit systém a postupy hodnocení zaměstnanců (provázet se vzdělávacím plánem, KPI procesů)																				
	Z5: Prohloubit úroveň motivace zaměstnanců, uspokojení z dobře odvedené práce a posílit soudržnost s organizací																				

4. 2. PLÁN NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ

Plán naplňování cílů („akční plán“) je vypracován v podobě souboru „karet strategických cílů“, kdy každý cíl je přehledně a podrobně rozepsán pomocí strukturovaných informací:

- Proč byl zvolen právě tento cíl?
- Jaký má být konečný (cílový) stav?
- Jaké jsou vnitřní a vnější podpůrné a „brzdící“ faktory?
- Jaké konkrétní aktivity bude nutné realizovat a v jakém termínu?
- Jak se bude měřit naplnění cíle?

4. 2. 1. Strategické karty

Každá z oblastí vize byla rozčleněna do jednotlivých strategických cílů, které jsou rozvedeny ve strategických kartách (Karta strategického cíle), které slouží k jasnému a přehlednému určení klíčových aspektů, které ovlivňují naplnění konkrétních cílů v dané oblasti.

Karta strategického cíle obsahuje následující údaje:

Odpovědná role a realizační tým

Každý Strategický cíl má jasně určené role, které jsou za něj na úřadě zodpovědné a realizační tým, který se bude na naplňování cíle podílet. Tento přístup vychází z přístupu otevřenosti úřadu, neboť každý může vidět a dohledat odpovědnost za daný Strategický cíl.

Důvody pro daný cíl

Každý Strategický cíl vychází z určitých předpokladů, proč byl nadefinován a stanoven zrovna daný konkrétní cíl.

Ideální stav po realizaci aktivit

Jde o popis žádoucího stavu po realizaci aktivit, resp. popis stavu, kterého chce úřad dosáhnout na konci realizace daného Strategického cíle. Definice tohoto stavu slouží v první řadě k tomu, aby bylo jasné, k čemu veškeré aktivity u daného cíle směřují; v druhé řadě slouží k pozdější kontrole, zdali byla realizace úspěšná.

Matice vlivu

Matice definuje všechny faktory, které brání dosažení Strategického cíle, nebo je možné je naopak využít k jejich dosažení. Tyto faktory jsou členěny do vnějších a vnitřních. Rozložením takto stanovených ukazatelů může úřad využívat potenciál, který v daném cíli má a současně se pokusit předcházet rizikům, které jeho dosažení mohou bránit.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Kroky k naplnění cíle – akční plán

Jedná se o rozpis jednotlivých dílčích aktivit v rámci Strategického cíle; souběžně s tím je u každé aktivity nastaven časový plán, kdy příslušná aktivita bude probíhat.

Ukazatele úspěšnosti cíle

Zhodnocení aktuálního stavu po zavedení navržených opatření a hodnotové (kvantifikovatelné) vyjádření daného stavu.



KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Oblast ZAMĚSTNANCI
Strategický cíl Z1: Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních míst); respektovat odpovědnost jedince (osobní) i celku (společná)

Odpovědná role Tajemník MěÚ Břeclav
Realizační tým Úsek personální a mzdový

Důvody pro daný cíl

Zlepšení spolupráce v rámci úřadu (mezi referenty, odbory)
Zlepšení komunikace
Lepší zaměření na požadované dovednosti s vazbou na osobnostní rozvoj

Ideální stav po realizaci aktivit

Chceme mít správné lidi na správných místech a víme, jak je dále rozvíjet

Matice vlivu

Co brání dosažení cíle

Co podporuje dosažení cíle

Vnější vlivy

Vnitřní vlivy

Zaměstnanci neakceptují nové věci
Vytíženost lidí

Správné vysvětlení (komunikace)
Zaměstnanci se zajímají o nové věci

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n+1

Rok n + 2

Zpodrobnění kompetenčního modelu (redefinice kompetencí)

Vazba na ostatní procesy HR

Komunikace kompetenčního modelu

Zavedení do praxe, kontrola uplatňování

Vyhodnocení fungování

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Zpětná vazba od vedoucích odborů

Průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci

[illegible]

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Oblast

ZAMĚSTNANCI

Strategický cíl

Z5: Prohloubit úroveň motivace zaměstnanců, uspokojení z dobře odvedené práce a posílit sounáležitost s organizací

Odpovědná role

Tajemník MěÚ Břeclav

Realizační tým

Úsek personální a mzdový

Důvody pro daný cíl

Snižující se míra spokojenosti a motivace zaměstnanců

Ideální stav po realizaci aktivit

Zaměstnanci jsou hrdí na to, že jsou úředníci MěÚ Břeclav

Matice vlivu

Co brání dosažení cíle

Negativní vnímání "úředníka" veřejností

Co podporuje dosažení cíle

Zkušenosti z jiných úřadů

Vnější vlivy

Vnitřní vlivy

"Zatrpkllost" zaměstnanců

Neochota měnit zažité procesy

Podpora vedení úřadu

Fungující HR procesy

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n+1

Rok n + 2

Osobní pohovory se zaměstnanci

Příprava vhodných "motivátorů" a jejich implementace "na míru"

Vyhodnocení a zpětná vazba

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Zajištění spokojenosti a motivace zaměstnanců



OBLAST – PROCESY

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE											
Oblast	PROCESY										
Strategický cíl	P1: Zavedení principů projektového řízení do praxe MěÚ (vytvoření a zavedení základních zásad a pravidel pro řízení projektů)										
Odpovědná role	Tajemník MěÚ Břeclav										
Realizační tým	Útvar interního auditu										
Důvody pro daný cíl						Ideální stav po realizaci aktivit					
Řízení projektů nemá jasná pravidla a zásady						Každý projekt má jasně definovaný cíl, kterého je dosaženo					
Chceme zvýšit kompetence (dovednosti) zaměstnanců						Vedoucí projektu umí řídit své členy týmu					
Chceme projekty řídit efektivně (kvalita, čas, náklady)						Projektům předchází analýzy, známe výchozí podmínky					
						Umíme řešit vzniklé problémy v projektech a snižujeme jejich počet na minimum					
Matice vlivu											
		Co brání dosažení cíle					Co podporuje dosažení cíle				
Vnější vlivy		Špatné zadání projektu					Získaný EU projekt - školení na projektové řízení				
		Formální zásady přebíjí samotné sledování cíle projektu									
Vnitřní vlivy		Vytíženost lidí					Dosažené dobré výsledky projektů				
		Nedostatek chuti některých zaměstnanců					Entuziasmus klíčových lidí				
							Podpora vedení úřadu				
Kroky k naplnění cíle - akční plán											
Aktivity											
(horní linka - plán)											
(spodní linka - skutečnost)											
Školení na projektové řízení											
Vytvoření jednoduché směrnice a její komunikace dovnitř úřadu											
Odzkoušení zásad řízení projektů v praxi na vybraném projektu											
Vyhodnocení uplatňování principů											
Postupné zavádění principů projektového řízení do praxe úřadu											
Ukazatele úspěšnosti cíle											
Počet úspěšně řízených projektů											
Principy projektového řízení implementovány											
Principy projektového řízení používány											

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Oblast
Strategický cíl

PROCESY

P2: Analýza, aktualizace a optimalizace procesů, včetně stanovení KPI, odpovědností a pravomocí ve vazbě na hodnocení a odměňování; vč. vazby na organizační strukturu MěÚ

Odpovědná role
Realizační tým

Tajemník MěÚ Břeclav
Útvar interního auditu

Důvody pro daný cíl

Více přizpůsobit procesy potřebám zaměstnanců
Nedodržování termínů
Nedodržování některých činností

Ideální stav po realizaci aktivit

Každý ví, co má dělat a za co je odpovědný
Každý zná požadovaný výsledek své práce
Máme nastavená pravidla, která jsou všemi dodržována

Matice vlivu

Co brání dosažení cíle

Co podporuje dosažení cíle

Vnější vlivy

Zkušenosti z jiných městských úřadů

Vnitřní vlivy

Nedodržování pravidel

Neochota zaměstnanců

Zájem optimalizovat procesy

Entuziasmus klíčových lidí

Podpora vedení úřadu

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

Výběr procesů ke zlepšení

Stanovení pracovní skupiny ke zlepšení vybraného procesu

Optimalizace procesu, návrh řešení

Komunikace navrhovaných změn, vyhodnocení dopadu

Zavedení změn jako standardu do praxe

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Počet optimalizovaných procesů

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Oblast	PROCESY
Strategický cíl	P3:Zlepšit úroveň (automatizace) a kvalitu (včasnost, podrobnost, srozumitelnost, jednoznačnost, zacílení) vnitřní komunikace („papírová i elektronická“)
Odpovědná role	Tajemník MěÚ Břeclav
Realizační tým	Útvar interního auditu
Důvody pro daný cíl	
Zaměstnanci mezi sebou nedostatečně komunikují	Ideální stav po realizaci aktivit
Lidé se zajímají pouze o svůj odbor (oddělení)	Vždy dostupný vedoucí, otevřený k řešení problémů se
Častou příčinou pochybení je nepřenášení informací do nižších úrovní řízení	Celkové zlepšení vnitřní komunikace
Zvýšení používání komunikačních a informačních kanálů	

Matice vlivu

	Co brání dosažení cíle	Co podporuje dosažení cíle
Vnější vlivy		Zkušenosti z jiných městských úřadů
Vnitřní vlivy	Nedodržování pravidel	Podpora vedení úřadu
	Neochota zaměstnanců	

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity (horní linka - plán) (spodní linka - skutečnost)	Rok n + 1												Rok n + 2											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Analýza systému komunikace na úřadu																								
Návrh a plán opatření ke zlepšení komunikace																								
Postupné zavedení navržených opatření																								
Vyhodnocení a zpětná vazba od zaměstnanců																								

Ukazatele úspěšnosti cíle

	Hodnota	Aktuální stav
Úroveň prostupnosti informací (dle zpětné vazby od zaměstnanců)		

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Oblast

FINANCE

Strategický cíl

F2: Zavést manažerské řízení financí města a PO a jeho automatizace

Odpovědná role

Tajemník MěÚ Břeclav

Realizační tým

Odbor ekonomický

Důvody pro daný cíl

Ideální stav po realizaci aktivit

Rozpočtová nejistota s dopadem na rozpočty veřejné správy

Legislativní nejistota - změny zákona o rozpočtovém určení daní

Neustále se zvyšující nároky na činnost samosprávy i státní správy

Efektivnější monitoring hospodaření města a PO

Snížení mandatorních výdajů při zajištění stejné či vyšší kvality služeb. Plnění stanovených rozvojových plánů

Efektivní monitoring hospodaření města a PO

Matice vlivu

Co brání dosažení cíle

Co podporuje dosažení cíle

Vnější vlivy

Právní nejistota

Zdroje financování z EU, SR, JMK aj. fondů

Další externí zdroje financování

Vnitřní vlivy

Spor o rozpočtové priority

Podpora vedení města

Nedostatek finančních zdrojů

Zlepšování komunikace uvnitř úřadu

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

Analýza stávajícího stavu manažerského řízení financí

Zavedení manažerského řízení a jeho automatizace

Zpracování ročního a střednědobého finančního plánu na základě priorit ve vazbě na akční plán

Realizace a vyhodnocení finančního plánu

Analýza vybraných nákladů PO

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Úspora vybraných nákladových položek

Aktuální přehledy hospodaření

OBLAST – KLIENTI (Občané)

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Oblast	OBČANÉ (KLIENTI)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Strategický cíl	K1: Zlepšit orientaci a kvalitu webu, vytvořit „Portál úředníka a občana“																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Odpovědná role	Tajemník MěÚ Břeclav																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Realizační tým	Odbor kanceláře tajemníka																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Důvody pro daný cíl						Ideální stav po realizaci aktivit																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Zpřehlednit orientaci na webu města						Přehledný web města s aktuálními informacemi																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Zajistit aktuálnost a vhodnou podobu a charakter informací						Zvyšující se počet přístupů veřejnosti na web města																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Neustále se zvyšující požadavky na informovanost prostřednictvím on-line medií																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Matice vlivu																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Co brání dosažení cíle</th> <th>Co podporuje dosažení cíle</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vnější vlivy</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vnitřní vlivy</td> <td></td> <td>Zájem maximálně se "otevřít" veřejnosti Zapojení do projektu Dobrý úřad</td> </tr> </tbody> </table>													Co brání dosažení cíle	Co podporuje dosažení cíle	Vnější vlivy			Vnitřní vlivy		Zájem maximálně se "otevřít" veřejnosti Zapojení do projektu Dobrý úřad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Co brání dosažení cíle	Co podporuje dosažení cíle																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Vnější vlivy																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Vnitřní vlivy		Zájem maximálně se "otevřít" veřejnosti Zapojení do projektu Dobrý úřad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Kroky k naplnění cíle - akční plán																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Aktivity	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="12">Rok n + 1</th> <th colspan="12">Rok n + 2</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I.</th><th>II.</th><th>III.</th><th>IV.</th><th>V.</th><th>VI.</th><th>VII.</th><th>VIII.</th><th>IX.</th><th>X.</th><th>XI.</th><th>XII.</th> <th>I.</th><th>II.</th><th>III.</th><th>IV.</th><th>V.</th><th>VI.</th><th>VII.</th><th>VIII.</th><th>IX.</th><th>X.</th><th>XI.</th><th>XII.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(horní linka - plán)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>(spodní linka - skutečnost)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Souhrn požadavků na strukturu a obsah</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Zajištění návrhů portálu úředníka a občana</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Modernizace webu města, vytvoření portálu úředníka a občana</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>												Rok n + 1												Rok n + 2													I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	(horní linka - plán)																									(spodní linka - skutečnost)																									Souhrn požadavků na strukturu a obsah																									Zajištění návrhů portálu úředníka a občana																									Modernizace webu města, vytvoření portálu úředníka a občana																																																																																																																																																																														
	Rok n + 1												Rok n + 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
(horní linka - plán)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
(spodní linka - skutečnost)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Souhrn požadavků na strukturu a obsah																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Zajištění návrhů portálu úředníka a občana																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Modernizace webu města, vytvoření portálu úředníka a občana																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Ukazatele úspěšnosti cíle																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Hodnota</th> <th>Aktuální stav</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zvýšení návštěvnosti webu města</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Snížení počtu fyzických návštěv úřadu</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												Hodnota	Aktuální stav	Zvýšení návštěvnosti webu města			Snížení počtu fyzických návštěv úřadu																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Hodnota	Aktuální stav																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Zvýšení návštěvnosti webu města																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Snížení počtu fyzických návštěv úřadu																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Oblast	OBČANÉ (KLIENTI)																								
Strategický cíl	K2: Modernizace prostředí na úřadě, zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, zřízení recepce, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.)																								
Odpovědná role	Tajemník MěÚ Břeclav																								
Realizační tým	Odbor kanceláře tajemníka																								
Důvody pro daný cíl																									
Zhoršený bezbariérový přístup na některé odbory úřadu městské části (špatná dostupnost s kočárkem pro matky	Ideální stav po realizaci aktivit																								
Zvýšení navigačního odlišení mezi úřadem práce a úřadem městské části																									
Horší orientace v prostorách úřadu městské části																									
Stísněné prostory některých kancelářských prostor																									
Matice vlivu																									
	Co brání dosažení cíle	Co podporuje dosažení cíle																							
Vnější vlivy	Spolupráce s úřadem práce																								
Vnitřní vlivy	Finance	Snaha zajistit maximální spokojenost občanů																							
	Technické aspekty výtahu																								
	Technické aspekty řešení prostoru																								
Kroky k naplnění cíle - akční plán																									
Aktivity																									
(horní linka - plán)																									
(spodní linka - skutečnost)																									
Modernizace vnitřních prostor a nového orientačního systému v budovách úřadu																									
Orientační plánky, informace (prostřednictvím webu, časopisu ad.)																									
Přezkoumání ploch kanceláří pro jednotlivé odbory (kritérium - návštěvnost klientů úřadu)																									
Ukazatele úspěšnosti cíle																									
Zvýšení spokojenosti občanů																									
Vyhodnocení průzkumů veřejnosti																									
Vyhodnocení zpětné vazby od zaměstnanců																									

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Oblast

OBČANÉ (KLIENTI)

Strategický cíl

K4: Zajistit „spokojenost“ klienta (klient je „ztotožněný“ s výsledkem (úkonem) úřadu

Odpovědná role

Tajemník MěÚ Břeclav

Realizační tým

Odbor kanceláře tajemníka

Důvody pro daný cíl

Ideální stav po realizaci aktivit

Zvýšení transparentnosti úřadu

Pravidelná aktualizace sdělovaných informací

Zvýšení informovanosti občanů a partnerů

Snaha zlepšit mediální obraz úřadu

Matice vlivu

Co brání dosažení cíle

Co podporuje dosažení cíle

Vnější vlivy

Negativní vnímání obecně "úřadu"

Vnitřní vlivy

Zapojení do projektu Dobrý úřad
Otevřenost úřadu

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII. I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII.

Navržení vhodných způsobů a zacílení komunikace

Provázání s PR a komunikační strategií

Implementace navržených opatření

Vyhodnocení realizovaných opatření

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Průzkumy spokojenosti

Počty stížností



5. ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ

Celou strategii městského úřadu Břeclav je nezbytné správně a pravidelně komunikovat prostřednictvím komunikačních kanálů úřadu. Tato věc přispívá k otevřenosti a transparentnosti úřadu směrem k občanům města. Vedle komunikace směrem ven je vhodné komunikovat strategii stejným způsobem dovnitř úřadu, směrem k zaměstnancům úřadu, aby bylo zajištěno ztotožnění a přijmutí strategie těmi, kteří je mají primárně naplňovat.

Samotné strategické karty slouží ke kontrole jednotlivých strategických oblastí a jejich cílů. V případě, že jsou cíle naplňovány a úspěšně uzavírány jejich dílčí aktivity dle časového plánu, ukazuje to, že projektové řízení běží správně a jednotlivé cíle a dílčí aktivity byly správně vydefinovány.

V případě, že nejsou cíle vytyčené ve strategických kartách naplňovány, je třeba hledat důvody a příčiny proč se tak neděje a co to znamená. Dále je třeba provést přezkoumání aktuálnosti cíle a jeho aktivit. Pokud je cíl a jeho aktivity shledány stále aktuálními, je nutné provést změny, které by vedly k vytvoření potřebných podmínek (zdroje, časová kapacita, odbornost týmu...) pro naplňování cílů anebo změny v řízení projektu tak, aby byly cíle naplňovány.

Pro jakýkoli strategický plán je důležitá **jednoduchost a přehlednost – pro občany jako zákazníky**, ale současně také **pro reprezentanty úřadu a jeho zaměstnance**, kteří s plánem pracují a přetvářejí do praktických výstupů a služeb.

Při uplatňování strategického plánu vycházíme ze zásad národní strategie **Smart Administration** („chytré“ veřejné správy) pro zvýšení výkonnosti, efektivnosti, kvality veřejné správy, a tím i **spokojenosti veřejnosti**. Tyto zásady stanoví:

- **Vybrat a prosadit správné věci** – vybrat správné investice, aktivity, opatření a veřejné služby úřadu v optimálním rozsahu
- **Správně je provádět** – správně provádět a současně monitorovat a měřit dosažení cílů a jejich indikátorů, zajišťovat efektivně, v odpovídajících lhůtách/termínech a z pohledu rozpočtu hospodárně
- **Správně je komunikovat** – uvnitř úřadu i mimo náš úřad – účelně zapojovat veřejnost a komunikovat s ní výběr „správných věcí“, provádět šetření názorů a spokojenosti veřejnosti (našich zaměstnanců, spoluobčanů, firem i dalších organizací – zainteresovaných stran)

Tento přístup „dělat správné věci správně“ je výrazně orientován na dosahování cílů. Ten **podporujeme vyváženým stanovením a monitorováním realizace Strategických cílů městského úřadu Břeclav** ve všech čtyřech oblastech (zaměstnanci, procesy, finance, občané (klienti)).