



# Strategický plán s akčním plánem města Libochovic

**Libochovice jsou perla na Ohři, kde se krásně žije.**

Obsahuje:

- ✓ Strategický plán
- ✓ **Samostatné přílohy:**
  - Akční plán s financováním
  - Střednědobý výhled rozpočtu s analýzou financí a ratingem – definuje mj. finanční možnosti města

**OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>2</b>
MOTIVAČNÍ CITÁTY .....	2
VYBRANÉ POUŽITÉ TERMÍNY .....	3
<i>Akční plán</i> .....	3
<i>Strategický plán</i> .....	3
<i>Strategie</i> .....	3
<i>Střednědobý výhled rozpočtu</i> .....	3
<i>Veřejná správa</i> .....	3
<i>Veřejný sektor</i> .....	3
<b>STRATEGICKÝ PLÁN .....</b>	<b>5</b>
SWOT ANALÝZA ANEB STRATEGICKÁ REKAPITULACE .....	6
<i>Silné stránky/Strength</i> .....	6
<i>Slabé stránky/Weakness</i> .....	6
<i>Příležitosti/Opportunity</i> .....	6
<i>Ohrožení/Threat</i> .....	6
VIZE, PRIORITY A CÍLE STRATEGICKÉHO PLÁNU .....	7
OBRÁZEK 3. STRATEGICKÉ PRIORITY LIBOCHOVIC .....	9
AKČNÍ PLÁN – STANOVENÍ KONKRÉTNÍCH CÍLŮ A REALIZACE .....	10
DOPORUČENÍ K LEPŠÍMU PLNĚNÍ STRATEGIE .....	11
<i>Předpoklady pro plnění strategie</i> .....	12
<i>Zásady zvyšující úspěch plnění strategie</i> .....	13
<i>Zaměstnanci podporují realizaci strategie, když:</i> .....	14
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>15</b>
PŘÍLOHA 1. SAMOSTATNÁ PŘÍLOHA - STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU LIBOCHOVIC S ANALÝZOU FINANČÍ A RATINGEM .....	15
PŘÍLOHA 2. SAMOSTATNÁ PŘÍLOHA - AKČNÍ PLÁN LIBOCHOVIC S FINANCOVÁNÍM .....	16
PŘÍLOHA 3. STRATEGICKÁ KARTA .....	17
PŘÍLOHA 4. VZOR PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU PRO ZÁSOBNÍK PROJEKTŮ .....	18
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>19</b>
OBRÁZKY .....	19
<b>KONTAKT NA ZPRACOVATELE .....</b>	<b>20</b>
PROFESNÍ PROFIL ZPRACOVATELE .....	20

## Úvod

---

Město Libochovice (dále jen **město** nebo **Libochovice**) má dvě místní části, Dubany a Poplze. Je přirozeným centrem i pro další obce regionu, nabízí kulturní, sportovní a vzdělávací možnosti. V Libochovicích jsou poskytovány služby obchodní, lékařské, bankovní, ale své pobočky zde mají i orgány státní správy. V tomto dokumentu se propojují záměry města s jeho finančními možnostmi. Tento dokument proto logicky obsahuje:

- ✓ Strategický plán
- ✓ Samostatná příloha - Střednědobý výhled města s analýzou financí a ratingem
  - analýzu financí města uzavřenou ratingem dle Cityfinance
  - střednědobý výhled rozpočtu
    - stanovení finančních možností samosprávy na 5 let
    - doporučený strop bezpečné zadluženosti
    - pravidla rozpočtů pro stabilitu financí
    - doporučení
- ✓ Samostatná příloha - Akční plán s financováním – navazuje na střednědobý výhled rozpočtu

**Samostatné přílohy by měly být pravidelně aktualizovány.** Tzn. Střednědobý výhled rozpočtu s analýzou financí by měl být pravidelně aktualizován a upravován podle toho akční plán.

## Motivační citáty

---

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

Nosná myšlenka IV. generace tzv. Time managementu.<sup>1</sup>

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

Martin E. P. Seligman<sup>2</sup>

„Ten nejpomalejší, který neztratil z očí cíl, jde stále rychleji než ten, který bloudí bez cíle.“ Gotthold Ephraim Lessing<sup>3</sup>

„Samospráva, která stanoví své cíle s finančním zajištěním je dalece před těmi, kteří to zkouší bez financí, což je jako chtít zatloukat hřebíky holýma rukama.“

Luděk Tesař

---

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

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

<sup>3</sup> Gotthold Ephraim Lessing (22. ledna 1729 Kamenec – 15. února 1781), byl německý básník, kritik, spisovatel a filosof. V polemice používal i argumenty, které by mohli použít oponenti, což mu umožnilo vidět problematiku z více úhlů pohledu. Především v jeho náboženských spisech lze najít toleranci k jiným náboženstvím, je u něj patrná víra v rozum.

## **Vybrané použité termíny**

---

### Akční plán

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

### Strategický plán

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

### Strategie

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

### Střednědobý výhled rozpočtu

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

### Veřejná správa

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

### Veřejný sektor

Je specifickou součástí ekonomiky, je součástí sektoru služeb. Jádrem veřejného sektoru je veřejná správa, kterou tvoří soustava úřadů s centrální nebo územní působností. Kromě veřejné správy tvoří veřejný sektor další organizace, které poskytují veřejné služby (např. nemocnice, školy, domy sociální péče atd.), financované z veřejných prostředků. Od soukromého sektoru se veřejný sektor liší

především tím, že není založen na ziskovém principu a finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní. Součástí veřejného sektoru jsou takové druhy služeb, které by bylo nevhodné, nepraktické až nemožné poskytovat na komerční bázi. Ve veřejném sektoru díky daním neexistuje přímý vztah mezi uživatelem služby (plátcem) a jejím poskytovatelem.

Veřejný sektor a tím i **město má ze zákona především toto poslání (misi):**

1. Pečovat o majetek a občany města (zastupitelé tu spravují cizí majetek patřící městu jako veřejnoprávní korporaci a musí se řídit péčí řádného hospodáře);
2. Spoluvytvářet dobré podmínky pro podnikání – v nezbytné míře kvalitní regulaci (zákony, vyhlášky, nařízení), zajišťovat dovolání se práva, bezpečnost, kvalitní infrastrukturu, kvalitní a efektivní veřejnou správu, předcházet případům selhání trhu nebo tato selhání napravovat.
3. Přispívat k růstu kvality a standardů veřejných služeb a hodnot, tedy k „trvale udržitelnému rozvoji“<sup>4</sup>. Vytváření podmínek pro zkvalitňování lidského života.
4. Zajišťovat tzv. hraniční statky – jsou na hranici veřejného a soukromého sektoru (silnice, voda, energie apod.). Pečovat o veřejný majetek a obnovovat ho. Chování k veřejnému majetku a úroveň veřejných služeb jsou klíčové ukazatele stavu vyspělosti státu, veřejné vlády a správy (potažmo veřejného sektoru).

---

<sup>4</sup> „Trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí naplnění potřeb současné společnosti, aniž by ohrozil možnost splnění potřeb generací příštích“

---

## Strategický plán

---

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

Uváděna jsou zásadní zjištění integrovaná do jedné **SWOT** analýzy<sup>5</sup>. Zjištění mají zásadní vliv na priority a potenciál města. Informace obecně známé, které nemají vliv na potřebu strategických rozhodnutí nebo se parametry výrazně neodchylují od běžného normálu, nejsou uvedeny.

---

<sup>5</sup> *SWOT analýza* je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats), spojené s určitým projektem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou v marketingu, při tvorbě politik (policy analysis).

## **SWOT analýza aneb strategická rekapitulace**

---

### Silné stránky/Strength

- ideální poloha
- dobré dopravní napojení (dálnice D8, železnice trať Lovosice-Louny)
- dobré životní prostředí a poloha v krásné krajině
- dobrá občanská vybavenost
- skvělé výsledky a trend provozního hospodaření
- nedaleká zřícenina hradu Hazmburk (spravuje stát)
- krásný státní zámek Libochovice s parkem a tropickým skleníkem
- historické centrum, památky ve městě a okolí, park
- existence železnice a možnost využít železniční dopravu
- město netrpí typickými lokálními problémy tzv. vyloučených lokalit
- existence řeky Ohře, která je splavná pro malé vodácké lodě
- existence domova seniorů provozovaného krajem
- město je lákadlem pro turisty
- vysoká bezpečnost
- přírůstek počtu žáků ve školských zařízeních města

### Slabé stránky/Weakness

- některý městský majetek vyžaduje opravy a modernizaci
- chybí vhodné ubytovací kapacity pro turisty

### Příležitosti/Opportunity

- zastavení úbytku obyvatel
- zvýšení běžných příjmů města
- využívání dotačních příležitostí
- vyšší angažovanost obyvatel na aktivním životě ve městě
- růst podnikání a prosperity
- růst příjmů a životní úrovně obyvatel
- lepší zázemí pro přirozenou turistiku

### Ohrožení/Threat

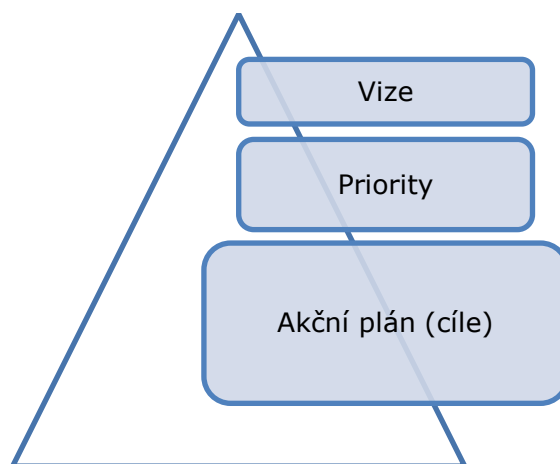
- stárnutí obyvatel
- omezení veřejné dopravy poskytované třetí stranou
- znečištění životního prostředí
- odliv mládeže a inteligence
- povodně a záplavy
- onemocnění podobné povahy jako COVID-19
- zejména v zimě znečištění ovzduší lokálními zdroji (vytápění)
- zdražování energií
- sucho

## Vize, priority a cíle strategického plánu

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

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

### Obrázek 1. Úrovně řízení cílů strategického plánu



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

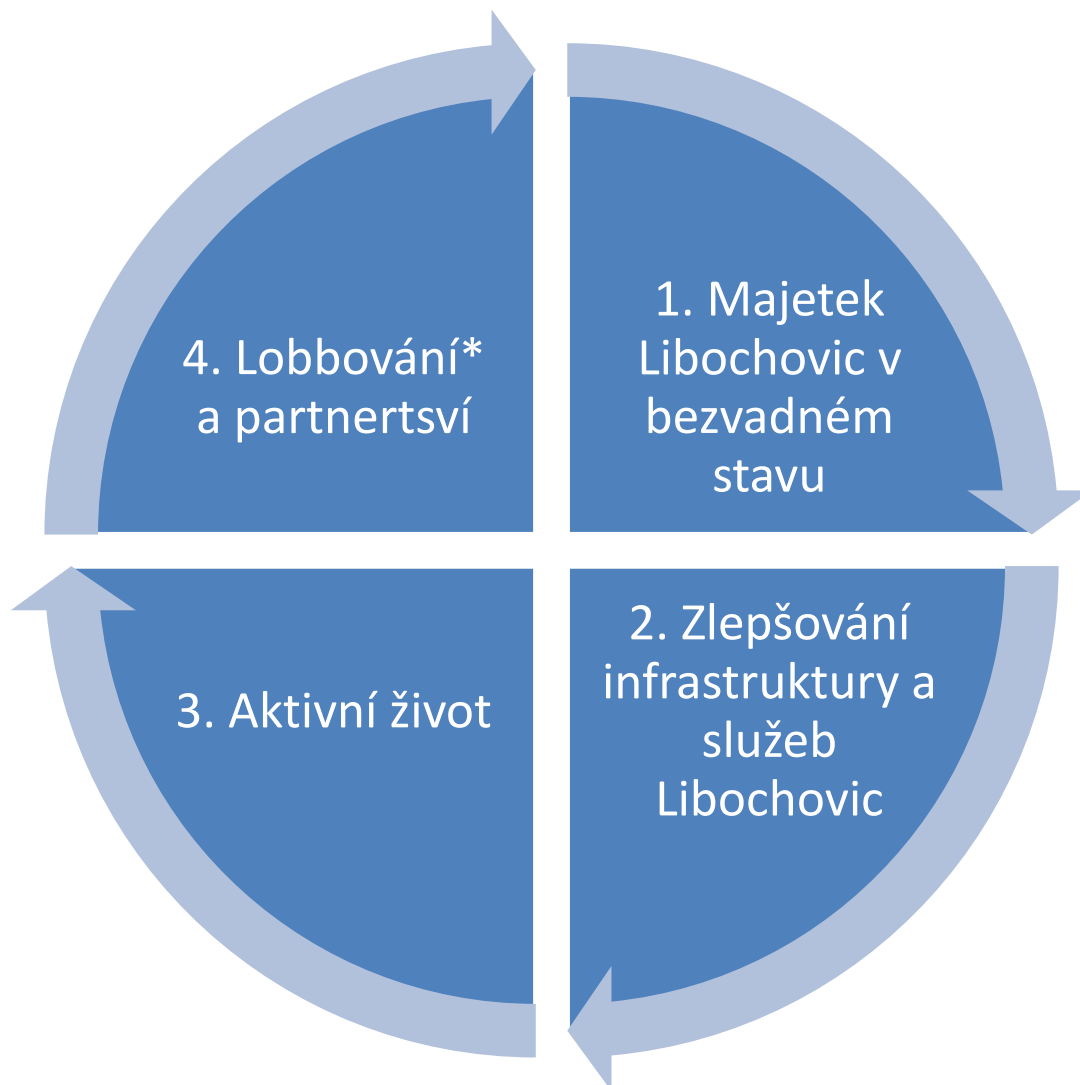
**Libochovice jsou perla na Ohři, kde se krásně žije.**

Město považuje za základ dobré strategie **aplikaci filozofie prosperity člověka**, která začíná tam, kde se člověk cítí dobře a město takové podmínky v rámci svých možností chce nadále vytvářet. Martin Seligman<sup>6</sup> řekl velmi trefnou moudrost, že „Duševní pohoda by se měla stát novým měřítkem prosperity.“ Město se k tomuto názoru hlásí s tím, že **na prosperitě, a tedy dobrém pocitu ve městě musí participovat i samotní občané.**

<sup>6</sup> Martin E. P. Seligman je americký psycholog, profesor psychologie na University of Pennsylvania, 31. nejcitovanější psycholog 20. století. Proslul svou teorií naučené bezmocnosti, kterou rozvinul při pokusech vysvětlit fenomén deprese.

Libochovice chtějí stanovením priorit vytvářet stále lepší podmínky pro modernizaci majetku města, zlepšovat podmínky pro podnikání a bydlení. Strategie je postavena na následujících prioritách a cílech při předpokladu kladení důrazu na udržení kvality přírodních hodnot, vody, vzduchu a obecně životního prostředí při současném zajištění skvělých podmínek pro podnikání, bydlení, vzdělávání a občanské aktivity, včetně sportu.

### Obrázek 2. Strategické priority Libochovic



## Obrázek 3. Strategické priority Libochovic

### 1. Majetek Libochovic v bezvadném stavu

- **Udržování a modernizace dosavadního majetku** města.
- Zaměřeno na obnovu existujícího majetku města, tedy modernizaci a zlepšování dosavadního potřebného majetku, včetně s tím související aplikace nových technologií, jako jsou vytápění, zateplování, úspory energií, vody apod.
- Například. sem patří různé rekonstrukce budov, komunikací, veřejného osvětlení, opravy fasád, zateplování, modernizace technické vybavenosti budov, rozvodů sítí, bytové a nebytové hospodářství, park, majetek příspěvkových organizací, sportoviště a hřiště (dětská i workoutová)...

### 2. Zlepšování infrastruktury a služeb Libochovic

- **Budování nového majetku a růst rozsahu a kvality služeb** města.
- Zaměřeno zejména na budování nové infrastruktury a služeb a zásadní růst kvality dosavadní infrastruktury a služeb města.
- Například sem patří nové komunikace a chodníky, nové nádraží, park, předškolní a školní vzdělávání, služby odpadového hospodářství, vodovod a kanalizace, cyklostezky, budování parkovacích míst, rozvoj veřejného osvětlení, infrastruktura pro bytovou výstavbu, zlepšování vlastní dopravní obslužnosti, zavádění nových technologií a procesů, nové služby odpadového hospodářství, bezpečnost, údržba města...

### 3. Aktivní život

- Zejména tzv. **měkké projekty a aktivity či služby podporované městem**.
- Zaměřeno na různé městské granty a dotace, podporu sportu, bezpečnost a prevenci kriminality, udržování tradic, vytváření podmínek pro aktivní život, vzdělávání, spolkovou činnost, kulturu, sociální oblast, kreativitu a zlepšování podmínek pro podnikání, zdravý životní styl, infomační systémy, slavnosti, akce a zábava...

### 4. Lobbování\* a partnersví

- **Prosazování zájmů města, které nemůže město samo přímo zajistit či přímo ovlivnit** a závisí na jiných subjektech.
- Například sem patří krajské a státní komunikace, veřejná doprava, vztahy se všemi vlastníky sítí, ČD a povodím, PPP projekty, kraj, stát, partnerství se zaměstnavateli, podnikateli a investory, firmami a zainteresovanými osobami - získávat partnery a investory k prosperitě, lobovat za dobré podmínky pro život ve městě, dopravu, podnikání, služby státu, kraje a neziskových organizací ve městě apod.

\*Vysvětlivka: Míněno soustavné prosazování veřejných zájmů města zejména v médiích, na veřejnosti, u orgánů státu, krajů, firem a jejich představitelů. V širší podobě je lobbování součástí **public affairs**<sup>7</sup>, tzv. managementu veřejných záležitostí.

<sup>7</sup> *public affairs* = česky veřejné záležitosti; též legal & corporate affairs či government relations, zkráceně PA) je rozsáhlým souborem aktivit zahrnujícím identifikování, vyhodnocování, plánování a reagování na příležitosti a rizika vznikající v důsledku

---

## Akční plán – stanovení konkrétních cílů a realizace

---

### 1.

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

### 2.

Akční plán je **provázaný s finančními možnostmi** města, které definuje **Střednědobý výhled rozpočtu města s analýzou financí a ratingem viz samostatná Příloha**. Podle finančních možností města by měl být upravován akční plán.

Propojení cílů s financemi je nezbytností. Doporučujeme, aby vedení města pravidelně aktualizovalo Střednědobý výhled rozpočtu s analýzou financí a ratingem a reagovalo na vývoj a stav financí města a vývoj ekonomiky v ČR.

### 3.

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

---

politických a správních rozhodnutí, která mají vliv na podnikající subjekty či jiné organizace (Zdroj: Wikipedie)

## Doporučení k lepšímu plnění strategie

---

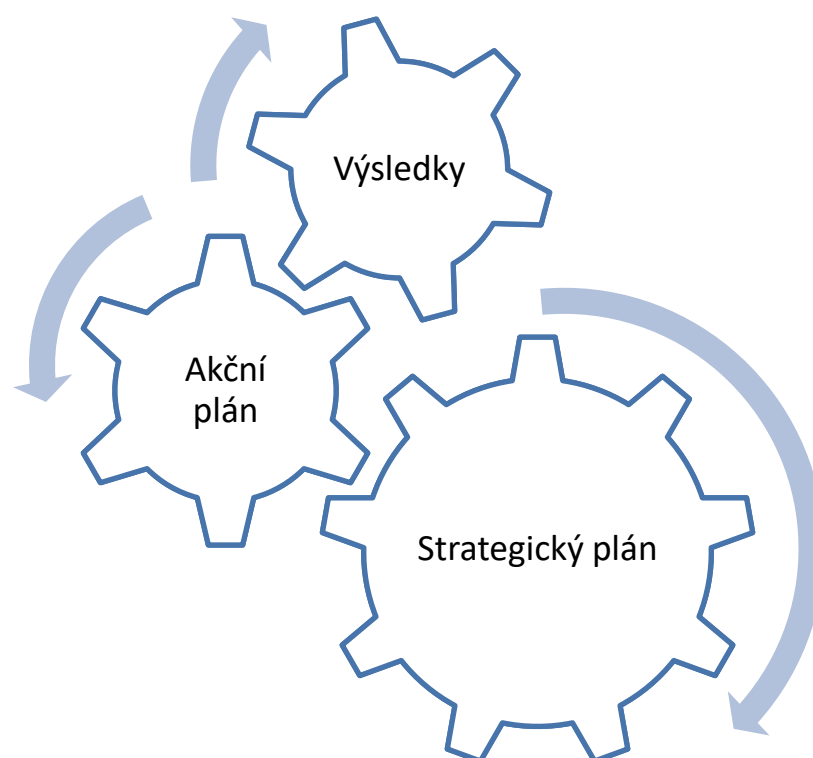
Strategické plánování je proces spočívající v realizační fázi především na pravidelném monitorování, vyhodnocování a aktualizaci opatření k plnění strategie. Je třeba pravidelně vyhodnocovat akční plán a držet jej v souladu s finančními možnostmi města nastavenými ve střednědobém výhledu rozpočtu. Držení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

1. **Strategický plán stanovuje zastupitelstvo a plní vedení** v čele se starostou. Na plnění strategického plánu je angažován celý úřad, každý zaměstnanec.
2. **Vedení města** řídí plnění strategického plánu s využitím opatření, které stanovuje ve vazbě na možnosti a příležitosti města, tedy řídí tzv. **Akční plán**<sup>8</sup>, který je souhrnem dílčích opatření k plnění strategie. Možné je využít k plnění cílů ve vybraných případech v rámci úřadu tzv. **Strategické karty** (viz **Příloha**). Vedení a zastupitelstvo pracují na realizaci strategických cílů ve vazbě na okolní prostředí (např. podmínky dotací, změny zákonů a jiných regulací, měnící se potřeby města, změny finančních a lidských zdrojů apod.).
3. **Alespoň 1x ročně by mělo být zastupitelstvo informováno** o postupu plnění strategického plánu. Strategický plán by měl být stabilnější dohodou nad prioritami a Akční plán by měl být živou měnicí se baterií opatření k plnění strategického plánu.
4. **Dalšími dokumenty** a plány, které vnímá vedení jako dokumenty strategické povahy a strategie je nenahrazuje, jsou zejména:
  - a. Rozpočet a rozpočtový výhled (finanční zajištění cílů a plánů);
  - b. Územní plán (věcné územní podmínky pro rozvoj);
  - c. Žádosti o dotace;
  - d. Předpisy a regulace vydávané obcí a další dokumenty dílčích oblastí dle kompetencí města a jeho úřadu.

---

<sup>8</sup> Obecně lze říci, že akčním plánem je vše, co vedení města činí pro realizaci strategie.

## Obrázek 4. Strategický plán a jeho plnění



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

### Předpoklady pro plnění strategie

- Pravidelné **vyhodnocování plnění** strategie (ideálně ročně),
- **Přímá zodpovědnost** konkrétních zaměstnanců (manažerů) za plnění dílčích cílů (projektů),
- Cíle musí být definovány a tzv. SMART<sup>9</sup>.
- **Respektování finančních a lidských možností města.** Předpokladem financí je dodržování rozpočtového výhledu. Personálním předpokladem je

<sup>9</sup> Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů:

S Specific – specifické, konkrétní cíle

M Measurable – měřitelné cíle

A Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné

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

T Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné

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

dostatek vzdělaných a motivovaných manažerů (ideálně projektově orientovaných).

### Zásady zvyšující úspěch plnění strategie

- Udržování **jasného stanovení** priorit a strategických cílů.
- Mít **dobré manažery** se znalostí moderních metod řízení jako jsou:
  - BSC<sup>10</sup>, projektové řízení PRINCE a PMBOK (dle IPMA), MBO.
- Využívání vícezdrojového financování včetně projektů EPC<sup>11</sup>, nového dotačního období EU 2014 až 2020, a případně PPP<sup>12</sup> apod.
- Větší **informovanost** a cílené využívání PR.
- **Participace lidí** (nejen zaměstnanců)
  - Stanovení týmu a odpovědností – projektový manažer (vedoucí)
  - **Komunikovat**

---

<sup>10</sup> Balanced Scorecard (používaná zkratka BSC), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace, je metoda managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu.

<sup>11</sup> (Energy Performance Contracting) - metoda k dosažení úspor energie s počátečními nulovými investičními náklady pro zákazníka a garancí výsledku. Projekt je splácen z dosažených úspor provozu.

<sup>12</sup> PPP je obecně užívanou zkratkou pro Partnerství veřejného a soukromého sektoru, převzatou z anglického termínu Public Private Partnerships. PPP je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklé za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky.

Typickými příklady realizace formou PPP jsou projekty v následujících oborech:

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

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

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

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

Zaměstnanci podporují realizaci strategie, když:

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

---

## Přílohy

---

### **Příloha 1. Samostatná příloha - Střednědobý výhled rozpočtu Libochovic s analýzou financí a ratingem**

---

[Viz. Samostatná příloha](#)

## **Příloha 2. Samostatná příloha - Akční plán Libochovic s financováním**

---

**Viz. Samostatná příloha**

### Příloha 3. Strategická karta

**Projekt č.**                      **Název:**

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

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

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

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

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

Ukazatele úspěšnosti naplnění cíle<sup>13</sup> (jaký je stav plněného cíle a měření jeho úspěšnosti):

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

<sup>13</sup> V případě využití dotací z EU se pokusit využít Metodický pokyn Národního orgánu pro koordinaci (NOK) zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období, MMR ČR.

## Příloha 4. Vzor projektového záměru pro zásobník projektů

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

Zásobník projektů obsahuje možné i nemožné náměty s různou mírou kreativity. Ze zásobníku záměrů lze čerpat a vhodné záměry zařazovat do Akčního plánu nebo na jejich základě upravovat strategii. Jde na městské úrovni o určitou dobu tzv. Brain trust<sup>14</sup>. **V této minimální struktuře obsahové náplně by měly být radě města předkládány budoucí záměry všemi iniciátory.**

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

<sup>14</sup> V USA skupina vysoce kvalifikovaných odborníků a iniciativních lidí, užší poradní sbor kolem prezidenta.

---

## Seznam tabulek a grafů

---

### Obrázky

---

OBRÁZEK 1. ÚROVNĚ ŘÍZENÍ CÍLŮ STRATEGICKÉHO PLÁNU.....	7
OBRÁZEK 2. STRATEGICKÉ PRIORITY LIBOCHOVIC.....	8
OBRÁZEK 3. STRATEGICKÉ PRIORITY LIBOCHOVIC.....	9
OBRÁZEK 4. STRATEGICKÝ PLÁN A JEHO PLNĚNÍ.....	12

---

## Kontakt na zpracovatele

---



**Ing. Luděk Tesař**

www.cityfinance.cz

M: 602 690 061

F: 257 199 615

E: ludek.tesar@cityfinance.cz

tesar@cityfinance.cz

sekretariat@cityfinance.cz

IČO: 74372246

DIČ: CZ7403252780

ČÚ: 35-8828820267/0100

Živnost vedena u MČ Praha 5

Datová schránka: bi8jbjh

Adresa:

Nad Horou 352

252 07 Štěchovice Praha-západ

---

## Profesní profil zpracovatele

---

Ekonom specializující se od roku 1998 na města a obce s dlouholetou zkušeností z MF ČR, ÚV ČR a podnikatelského sektoru. Spoluautor zákona o rozpočtovém určení daní. Zavedl první ISO 9001 v ústřední státní správě v ČR, na Úřadu vlády v jím řízeném Institutu státní správy v roce 2006. Zasadil se o vznik metod CAF, RIA a vedl odbor na úrovni sekce spadající pod předsedu vlády, kde tehdy úspěšně vznikaly metody a procesy zlepšování kvality regulace. Byl externím poradcem bývalého místopředsedy vlády a ministra financí Bohuslava Sobotky (ČSSD). Pracoval jako kancléř hejtmana Pardubického kraje a ekonoma Michala Rabase (ODS). Spoluzaložil značku Regionservis a založil značku Cityfinance. Zkušený v praktické aplikaci standardů řízení kvality a procesů ISO, CAF15 a EFQM16, strategickém a projektovém řízení s osvědčením dle mezinárodních standardů IPMA17. Má zkušenosti dle licence ČNB ze zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Je tvůrcem systému financování obnovy majetku obcí. Pořádá každý rok tradiční úspěšnou konferenci Rozpočet a finanční vize měst a obcí, na které vystupují ekonomické kapacity ČR, např. viceguvernéři a ředitelé z ČNB, předsedové ČSÚ, hlavní ekonom KB, náměstci a ředitelé z MF ČR a další osobnosti finančního světa. Zastával funkce od referenta, analytika, ředitele odboru na úrovni sekce, přes vrchního vládního radu, poradce ministra a místopředsedy vlády až po projekt partnera a jednatele obchodní společnosti. Je autorem velkého množství odborných článků. Řadu let byl korektorem časopisu Daně a právo v praxi, lektorem CEVRO institutu a je člen správní rady European Business School SE. Je nezávislým poradcem mnoha úspěšných měst a obcí v ČR. Reference a další informace jsou na [www.cityfinance.cz](http://www.cityfinance.cz)

---

<sup>15</sup> Společný sebehodnotící rámec (Common Assessment Framework)

<sup>16</sup> EFQM (European Foundation for Quality Management).

<sup>17</sup> International Project Management Association (IPMA) je nadnárodní sdružení projektových manažerů.