



Strategie rozvoje městské části Praha 3 na období 2021 – 2030

Implementační část

*Projekt byl realizován v rámci projektu „Strategie rozvoje MČ Praha 3 na roky 2021 - 2030“,
reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_119/0014687, spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu*





ZÁKLADNÍ INFORMACE O MATERIÁLU

Projekt na zpracování Strategie rozvoje městské části Praha 3 na období 2021 – 2030 (dále také „Strategie“ nebo „Strategie rozvoje“) byl realizován v rámci projektu „Strategie rozvoje MČ Praha 3 na roky 2021 - 2030“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_119/0014687, spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu.

Implementační část byla zpracována v Praze v období srpen - září 2021. Výstup navazuje na Návrhovou část a stanovuje pravidla a další atributy práce s ní. Cílem Implementační části je nastavit pravidla a metodologický rámec práce se Strategií (a její Návrhovou částí). Jde především o:

- Principy práce se Strategií
- Definování rolí a odpovědností u naplňování Strategie
- Stanovení procesů
- Nastavení pravidel tvorby akčního plánu na dané období a jeho aktualizace
- Možnosti financování Strategie
- Možnosti komunikace Strategie

Zpracovatelský tým M.C.TRITON, spol. s r.o.

- Ing. Lukáš Jakubec
- Mgr. Kamil Papež, MPA (vedoucí realizačního týmu, papez@mc-triton.cz)
- Ing. Jakub Ruml
- Veronika Němečková

Na straně MČ se tvorby aktivně účastnili:

- Vybraní členové RMČ a ZMČ
- Vybraní zaměstnanci ÚMČ



OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	4
1 ŘÍZENÍ IMPLEMENTACE	5
1.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY	5
1.2 STRUKTURA STRATEGIE	6
1.3 AKTUALIZACE STRATEGIE	7
1.4 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ / KONKRÉTNÍCH ŘEŠENÍ	7
1.5 ŘÍZENÍ RIZIK	9
2 ROLE A ODPOVĚDNOSTI	11
2.1 ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY	11
2.2 INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	12
3 PROCES IMPLEMENTACE	15
3.1 VZOR ZÁSOBNÍKU PROJEKTŮ A AKČNÍHO PLÁNU PROJEKTŮ	16
3.2 PŘÍPRAVA AKČNÍHO PLÁNU	16
3.3 PROJEKTOVÁ FIŠE	17
4 SYSTÉM MONITORINGU A EVALUACE	19
4.1 SYSTÉM MONITORINGU	19
4.2 EVALUACE STRATEGIE	20
5 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ	21
5.1 ROZPOČTOVÉ ZDROJE – FINANČNÍ POTENCIÁL MČ PRAHA 3	21
5.2 VLASTNÍ ZDROJE DODAVATELŮ ŘEŠENÍ	23
5.3 DOTAČNÍ / GRANTOVÉ MOŽNOSTI	23
6 KOMUNIKACE	25
6.1 INTERNÍ KOMUNIKACE	25
6.2 EXTERNÍ KOMUNIKACE	25
6.3 SLEDOVÁNÍ NOVÝCH TRENDŮ V OBLASTI STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJE A PRAVIDELNÝ KONTAKT S ODBORNOU VEŘEJNOSTÍ	27
7 PŘÍLOHY	28
7.1 VZOR AKČNÍHO PLÁNU A ZÁSOBNÍKU PROJEKTŮ	28
8 O ZPRACOVATELI – M.C.TRITON	29



SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup při naplňování Strategie	5
Obrázek 2: Struktura problémů.....	9
Obrázek 3: Fáze řízení rizik.....	9
Obrázek 4: Procesní ukotvení řízení rizik v prostředí MČ Praha 3	10
Obrázek 5: Harmonogram tvorby, schválení a vyhodnocení akčního plánu	15
Obrázek 6: Vzor projektové fiše.....	17

Seznam tabulek

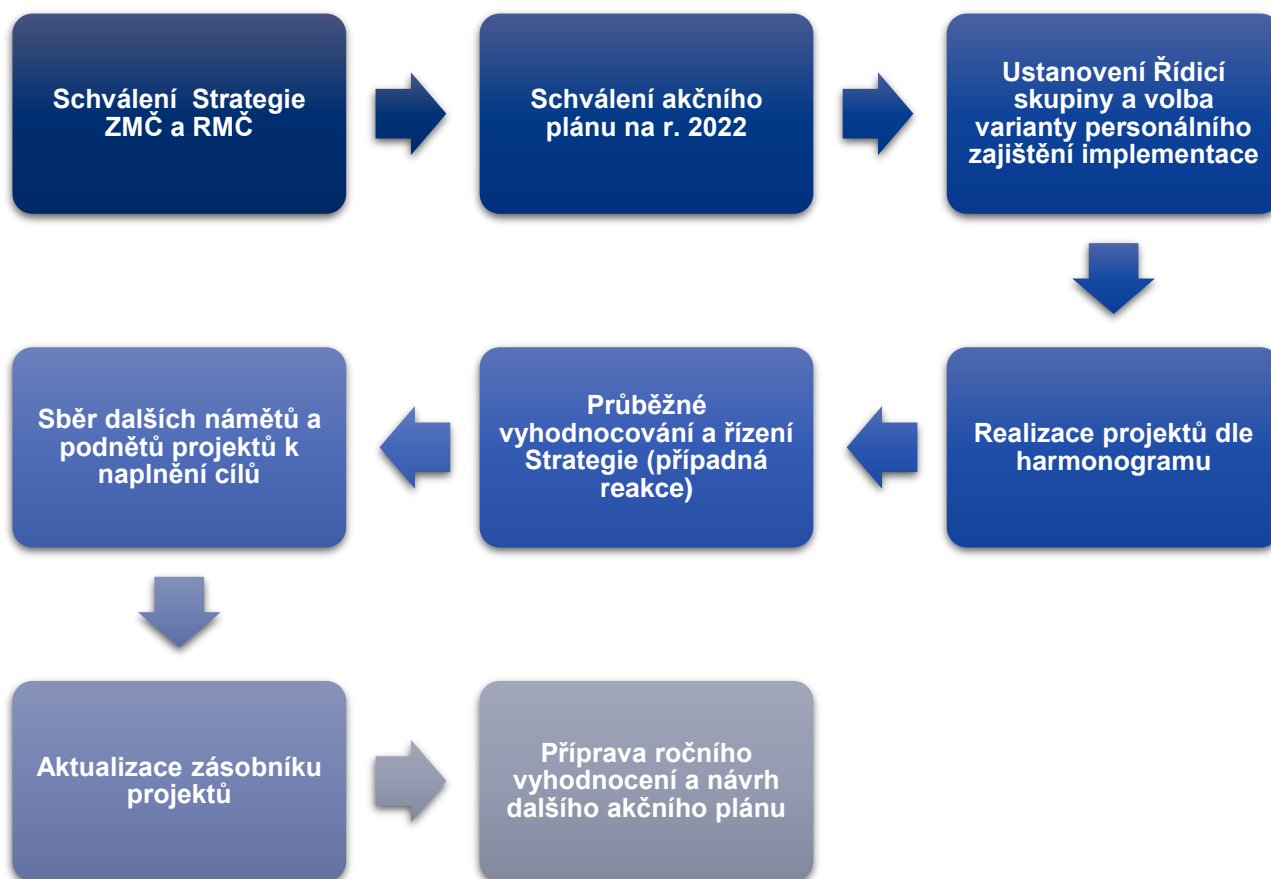
Tabulka 1: Možnosti personálního zajištění strategického plánování v prostředí MČ Praha 3.....	11
Tabulka 2: Vzor hodnocení projektů z akčního plánu na daný rok.....	20
Tabulka 3: Investiční kapacita MČ Praha 3 v tis. Kč	21
Tabulka 4: Výpočet potenciální dluhové služby MČ Praha 3 (průměr údajů za období 2017 – 2020)	23

1 ŘÍZENÍ IMPLEMENTACE

1.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY

Při řízení implementace Strategie je třeba postupovat v souladu s principy strategického řízení a plánování (důraz na řízení projektů nebo procesů, provázanost s dalšími aktivitami MČ atd.).

Obrázek 1: Postup při naplňování Strategie



Zdroj: M.C.TRITON, vlastní zpracování

Realizace projektů slouží k naplňování jednotlivých strategických cílů. V případě, že jsou cíle naplňovány a že jsou úspěšně uzavírány jejich dílčí aktivity dle časového plánu, ukazuje to, že projektové řízení směřující k naplňování Strategie běží správně a jednotlivé cíle, dílčí opatření a řešení byly správně vydefinovány.

V případě, že nejsou cíle vytyčené ve Strategii a opatření a řešení 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 jsou 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 učinit změny v řízení projektu tak, aby byly cíle naplňovány.

Zcela klíčové je v tomto směru personální zajištění včetně jasného rozdělení kompetencí mezi jednotlivé aktéry a rovněž definování hlavních procesů spojených s implementací (viz další kapitoly).



Pro jakoukoli „veřejnou“ strategii je důležitá jednoduchost a přehlednost – pro občany jako zákazníky, ale současně také pro reprezentanty městské části a její zaměstnance, kteří s dokumentem pracují a přetvářejí do praktických výstupů a služeb.

Při uplatňování Strategie je vhodné vycházet ze zásad národní strategie Smart Administration („chytré“ veřejné správy) a z Metodiky přípravy veřejných strategií (MMR) 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 poskytované městem a jeho úřadem v optimálním rozsahu.
- **Správně je provádět** – správně provádět a současně monitorovat a měřit dosažení cílů a jejich indikátorů, zajišťovat je efektivně, v odpovídajících lhůtách/termínech a z pohledu rozpočtu hospodárně.
- **Správně je komunikovat** – uvnitř městské části/úřadu, ale i navenek – účelně zapojovat veřejnost a komunikovat s ní výběr „správných věcí“, provádět šetření názorů a spokojenosti veřejnosti (zaměstnanců, spoluobčanů, firem i dalších organizací – zainteresovaných stran).

Tento přístup „dělat správné věci správně“ je výrazně orientován na dosahování cílů. Ten je podpořen vyváženým stanovením a monitorováním realizace strategických cílů ve všech stanovených klíčových prioritách.

1.2 STRUKTURA STRATEGIE

V rámci Návrhové části Strategie byly nastaveny:

- **Prioritní oblasti:** Definují základní tematické oblasti, kterým se se bude MČ Praha 3 ve své Strategii věnovat. Prioritní oblast je definována heslem, které ji určuje. V případě MČ Prahy 3 vždy začíná slovem „Trojka...“.
- **Strategické cíle:** Určují cíl, směr, který obsahově definuje prioritní oblast. Cíle musí být realistické, srozumitelné a ideálně měřitelné.

U každého cíle je stručně uvedeno na základě jakých východisek/vstupů byl definován a dále rozpracován.

- **Opatření:** U větších strategických dokumentů, kterým je i dokument pro MČ Praha 3, je vhodné specifikovat cíle tak, aby byl zřejmý obsah, resp. co daný cíl znamená.
- **Konkrétní řešení:** Návrhy konkrétních projektů, které mají být realizovány a povedou k naplnění strategických cílů a opatření. Tato oblast je v rámci Strategie rozvoje vždy „živá“ a konkrétní řešení a opatření se mohou měnit a doplňovat dle momentální situace na MČ i v jejím prostředí.

Konkrétní projekty na dané období jsou součástí akčního plánu, který se průběžně aktualizuje a který tvoří samostatný dokument.

Průběžně se sbírají náměty, podněty do akčního plánu, které by měly vést k naplňování cílů a opatření. Jedná se o aktivní a živý proces. (Detailněji popsáno v dalších částech dokumentu.)



1.3 AKTUALIZACE STRATEGIE

S ohledem na dynamiku vnějšího i vnitřního prostředí, které rámuje implementaci Strategie, lze předpokládat, že v průběhu její platnosti bude vhodné Strategii aktualizovat. Revize základních skutečností uvedených v Analytické části by měla proběhnout po pěti letech platnosti Strategie spolu s revizí cílů a opatření.

V důsledku neočekávaného vývoje není vyloučena ani ad hoc aktualizace reagující na výrazné změny vnitřních nebo vnějších podmínek implementace. Konkrétně se doporučuje ke změnám přistupovat s následující logikou:

- Ke změnám prioritních oblastí by nemělo docházet dříve než po 5 letech a po aktualizaci Analytické části. Dříve by mělo ke změně prioritní oblasti dojít opravdu ve výjimečném případě, kdy bude například potřeba vyčlenit některé téma do samostatné prioritní oblasti, neboť se ukáže, že je zcela zásadní pro další strategický rozvoj a plánování v prostředí MČ Praha 3.
- Změny cílů a opatření je možné provádět průběžně, ovšem pouze v jasně odůvodněných případech jako jsou významné společenské, environmentální ad. změny nebo významné změny týkající se života v ČR/v hl. m. Praze.

1.4 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ / KONKRÉTNÍCH ŘEŠENÍ

Projekty (konkrétní řešení) mají vést k naplňování cílů a daných opatření. Tyto projekty jsou poté zahrnuty do zásobníku projektů, případně do akčního plánu na daný rok.

Správné řízení a naplňování projektů zajišťují garanti jednotlivých projektů.

Organizační zajištění projektu:

- Garant projektu – vedoucí věcně příslušného odboru – zajišťuje realizaci.
- Gestor projektu – věcně příslušný člen RMČ – odpovídá za realizaci.
- Spolupracující subjekty – určené subjekty, které vstupují do realizace a je nutná jejich součinnost vůči garantovi.
- Komise pro strategické plánování – vyhodnocuje projekty, dává doporučení Řídící skupině.
- Řídící skupina – schvaluje/vyřazuje projekty do/z akčního plánu nebo zásobníku.

Projekt:

- je jedinečný;
- je časově ohraničený (má stanovený počátek a konec);
- má stanovený rámec (lze stanovit co je a co není součástí projektu);
- má stanovené jednoznačné cíle (těmi rozumíme jednoznačné výstupy, vycházející z předmětu zadání);
- má stanoveného gestora, který zajišťuje realizaci a garanta, který za něj zodpovídá;
- vyžaduje stanovený okruh zabezpečujících zaměstnanců a materiálních zdrojů;
- je určen postup, jak bude dosaženo cílů projektu,
- je určeno, jakým způsobem dojde po dosažení cílů projektu k jejich potvrzení.

Co je třeba ošetřit / zajistit:

- řízení a koordinace lidských zdrojů (personální obsazení; organizační činnost);
- řízení časových zdrojů (kalkulace doby trvání projektu; pojmenování jednotlivých aktivit – dílčích částí)



projektu; doba trvání jednotlivých aktivit – dílčích částí projektu; plánování termínů /časový harmonogram/ a jejich kontrola);

- řízení nákladů (plánování zdrojů; rozpočet projektu; kontrola plnění rozpočtu);
- řízení komunikace (komunikační plány; reporting – pravidelná a oboustranná komunikace s poskytovatelem dotace/; vzdělávání a školení);
- řízení rizik;
- řízení změn (autorizace změny; projednání implementace změny; komunikace změny; administrace změny; atp.);
- řízení kvality (vyhodnocování; sběr dobré ale i špatné praxe).

Kontrola projektu:

- sledování a posuzování naplňování stanovených cílů;
- posuzování adekvátnosti průběžných výstupů a probíhajících aktivit;
- reporting a analýzy věcného a časového postupu projektu;
- úprava – změna zadání projektu a jeho parametrů na základě aktuálního vývoje, nových skutečností, vzniklých rizik apod.;
- řízení stran zainteresovaných v plnění projektových prací;
- řízení změn.

Změnové řízení – řízení změn, které:

- povedou ke zvýšení nároků na zdroje (rozpočet, zařízení, personální obsazení, atd.);
- způsobí změnu termínů uvedených v harmonogramu projektu jako "milníky";
- budou vyžadovat úpravy ve formulaci cílů projektu ve srovnání s plánem projektu;
- ovlivní další průběh či využití dosavadních výsledků souvisejících projektů (specifikovaných v plánu projektu);
- budou z jiných důvodů přesahovat kompetence gestora projektu.

Identifikace a práce s problémy – informace o problému je nutno předat gestorovi ze strany garanta, aby došlo k zajištění:

- odpovídající úrovni informovanosti o problému a nezbytným krokům přispívající ke zdárnému řešení problému;
- koordinace řešení mezi více zúčastněnými stranami (pokud to povaha projektu vyžaduje);
- diskuze o problému – informování Řídící skupiny (jedná-li se o problém, který nejde vyřešit ze strany garanta a gestora);

Obrázek 2: Struktura problémů

A	<u>kritický problém</u> , který vede k zastavení nebo přerušení projektu a bude mít vážný negativní dopad na dosažení cíle projektu a na rozpočet projektu – města
B	<u>vážný problém</u> , který může vést k přerušení projektu, ale bez vážného negativního dopadu na dosažení cíle projektu a bez dopadu do rozpočtu projektu – města
C	<u>střední problém</u> , který komplikuje práce na projektu, nezpůsobí však jeho zastavení či přerušení
D	<u>malý problém</u> , který bezprostředně neohrožuje průběh projektu, nebude-li však řešen, může v budoucnosti přerůst v problém vyšší kategorie (A. – C.)

Zdroj: M.C. TRITON, vlastní zpracování

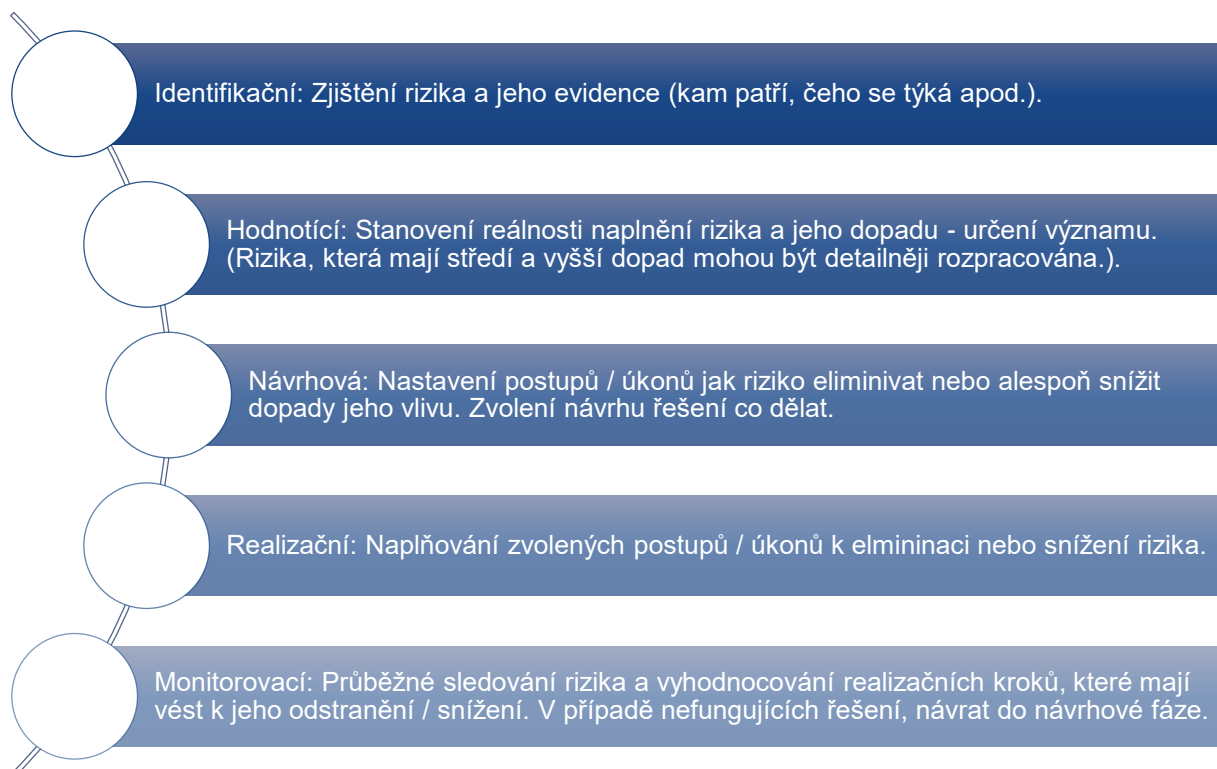
1.5 ŘÍZENÍ RIZIK

Rizika jsou běžnou součástí plnění každé Strategie. Z pohledu strategického plánování je podstatné umět rizika identifikovat, vyhodnotit a v ideálním případě odstranit nebo jim předejít.

Řízení Strategie tak musí být nastavené tak, aby umožňovalo systémovou práci s řízením rizik.

1.5.1 Fáze řízení rizik

Obrázek 3: Fáze řízení rizik



Zdroj: M.C. TRITON, vlastní zpracování



1.5.2 Proces řízení rizik

Procesem řízení rizik v prostředí strategického plánování MČ Praha 3 se **rozumí především práce s projektovou fiší** při identifikaci potenciálního projektového záměru. Téma by měl mít na starosti garant projektu, který bude odpovědný za všechny fáze řízení rizik (viz předchozí podkapitola). Níže přiložená tabulka uvádí jednotlivé role v 5 definovaných fázích řízení rizik.

Obrázek 4: Procesní ukotvení řízení rizik v prostředí MČ Praha 3

Role	Identifikace rizika	Hodnocení rizika	Návrh opatření	Realizace řešení
Odpovídá	Garant řešení	Garant řešení	Garant řešení	Garant řešení
Spolupracuje	Zainteresované strany	Řídicí skupina Komise pro SP Gesční odbory	Garanti dalších řešení Řídicí skupina Komise pro SP Gesční odbory	Garanti dalších řešení

Zdroj: M.C.TRITON, vlastní zpracování

Součástí procesního zajištění rizik je i jejich popis a kategorizace. Cílem nemá být detailní rozpis a popis všech rizik, která se objeví. Jak bylo uvedeno, je třeba detailněji pracovat především s riziky, která jsou v první fázi identifikována jako středně a těžce závažná.

Hlavní rizika, na které by se měla MČ Praha 3 při implementaci soustředit a vyhledávat je, jsou popsána v Analytické části – kap. 5.2 ANALÝZA RIZIK.



2 ROLE A ODPOVĚDNOSTI

2.1 ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY

K naplnění Strategie je podstatné určení rolí a odpovědností. Pro MČ velikosti Prahy se doporučuje zřízení role koordinátora strategického plánování (roli koordinátora může zastávat i celá jednotka v rámci ÚMČ).

K dalšímu rozhodnutí vedení MČ je zvolení vhodného a politicky akceptovatelného/průchozího řešení. Z toho důvodu připravil zpracovatel možné varianty řešení (možností je i jejich kombinace).

Tabulka 1: Možnosti personálního zajištění strategického plánování v prostředí MČ Praha 3

Forma řešení	Rizika	Poznámka
V0. Neurčovat koordinátora strategického plánování	<p>Nesystematický přístup k naplňování strategického plánování.</p> <p>Neschopnost rychle a pružně reagovat na případné změny a podněty.</p> <p>Naplňování řešení závislé především na gestorech – chybějící zpětná vazba, pomoc/podpora, koordinace, řízení.</p> <p>Nezajištění propojování řešení napříč cíli (sdílení nákladů, synergií apod.).</p>	<p>Jedná se o nejméně vhodnou variantu, která má vysoký potenciál naplnění uvedených rizik.</p>
V1. Určit koordinátorem strategického plánování/přidat agendu strategického plánování některému ze současných zaměstnanců ÚMČ (vedoucí odboru, vedoucí oddělení, referent) Tzv. referent strategického plánování	<p>Nedostatek času věnovaného tématu ze strany zaměstnance, který řeší vlastní současnou agendu.</p> <p>Nemusí dojít k systémového uchopení a řízení tématu.</p> <p>Strategické plánování bude děláno „pro forma“.</p> <p>Přetížení zaměstnance.</p>	<p>V případě zvolení této varianty se doporučuje úprava náplně práce určeného zaměstnance tak, aby měl dostatek času na řešení tématu strategického plánování (odejmutí části stávající agendy a rozdělení ji mezi jiné zaměstnance, aniž by došlo k zajištění dostatečné časové kapacity zaměstnance na agendě strategického plánování).</p> <p>Smyslem je snížit naplnění uvedených rizik.</p>
V2a. Nový úvazek v podobě koordinátora strategického plánování přímo podřízeného vedení MČ	<p>Možné negativní PR (nárůst výdajů MČ) a politická neochota úvazek zřizovat.</p> <p>Nižší ochota spolupráce ze strany zaměstnanců ÚMČ (koordinátor bude stát „mimo úřad“).</p>	<p>V případě zvolení této varianty je nezbytné dobře komunikovat přidanou hodnotu a výhody této pozice včetně průběžného informování o její práci.</p>



<p>V2b. Nový úvazek v podobě koordinátora strategického plánování v rámci ÚMČ (např. Odboru Kancelář úřadu)</p>	<p>Možné negativní PR (nárůst výdajů MČ) a politická neochota úvazek zřizovat. Nevhodné zařazení v organizační struktuře ÚMČ.</p>	<p>V případě zvolení této varianty je nezbytné dobře komunikovat přidanou hodnotu a výhody této pozice včetně průběžného informování o její práci.</p>
<p>V3. Zřízení nového oddělení zahrnující strategické plánování a další koncepční agendy (participace, komunitní plánování apod.) v rámci některého ze stávajících odborů ÚMČ</p>	<p>Možné negativní PR (nárůst výdajů MČ) a politická neochota podpořit zřízení nového útvaru uvnitř ÚMČ. Chybějící personální zajištění nového útvaru.</p>	<p>Samosprávy, které berou strategické plánování jako standardní součást svého fungování vytvářejí v prostředí svého úřadu útvary, které jsou na tuto oblast přímo zaměřené. Buďto fungují samostatně, případně bývají spojeny s agendou dotací, komunikace nebo investic. Vytvoření oddělení, které bude na problematiku zaměřeno dojde k tomu, že se agenda strategického plánování stane institucionální součástí života úřadu s vlastním aparátem (vedoucí oddělení, role v prostředí úřadu apod.).</p>

Zdroj: M.C.TRITON, vlastní zpracování

S ohledem na stávající situaci ÚMČ Praha 3 se prozatím doporučuje volba varianty č. 1, která může být prvním krokem pro koncepční uchopení procesu strategického plánování. V rámci ÚMČ Praha 3 byla tato varianta v minulosti již částečně realizována a je tedy možné navázat na určitou znalostní bázi pro výkon této agendy.

Z toho důvodu je níže v textu pracováno s pojmem „referent strategického plánování“, jako osoby odpovědné za implementaci strategie.

2.2 INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Referent strategického plánu

Poznámka: Evidenční role

- Vede přehled projektových záměrů včetně ukončených projektů a zásobníku.
- Ve spolupráci s příslušnými odbory sestavuje Akční plány.
- Ve spolupráci s příslušnými odbory sestavuje vyhodnocení plnění Akčních plánů.

Řídící skupina

Poznámka: Garant Strategie.



- Tvoří ji RMČ + tajemník ÚMČ + vedoucí klíčových odborů ve vztahu ke Strategii (nejčastěji Odbor ekonomický) + předseda Komise pro strategické plánování + referent pro strategické plánování + další zainteresované osoby dle rozhodnutí RMČ.
- Projednávání a před schvalování akčních plánů.
- Inicie nové projektových záměrů
- Ad hoc vytváření pracovních týmů s jasným zadáním
- Zajišťuje průběžný dohled nad implementací

Komise pro strategické plánování:

- Úzce spolupracuje s referentem strategického plánování.
- Projednává a předkládá návrhy na změny Strategie.
- Projednává a předkládá návrhy do akčního plánu.
- Projednává Akční plány a Vyhodnocení plnění Akčních plánů před předložením RMČ.
- Zaujímá stanoviska a dává doporučení RMČ a Řídící skupině v oblasti naplňování Strategie.
- Je poradním orgánem Řídící skupiny a člena RMČ s gescí strategického plánování.
- Průběžně metodicky kontroluje postup naplňování SP.
- Průběžně vyhodnocuje prezentaci Akčních plánů a Strategického plánu veřejnosti.

Gestoři projektů /řešení

- Gesčně příslušný člen RMČ
- Odpovídají za konkrétní projekt / řešení.
- Jsou určeni v akčním plánu dle rozhodnutí Řídící komise.

Garanti projektů

- Vedoucí gesčně příslušného odboru
- Odpovídají za plnění řešení – v případě problémů informují gestora a věc řeší.

Odbory ÚMČ a jejich zaměstnanci:

- Vykonávají role garantů jednotlivých projektů.
- Mohou předkládat návrhy konkrétních řešení k naplňování cílů a opatření, případně předkládají návrhy na změny.
- Na základě pravidel informují referenta strategického plánování o naplňování řešení.
- Poskytují součinnost referentovi strategického plánování při sestavování Akčních plánů a jejich vyhodnocení.

Komise RMČ a výbory ZMČ:

- Dávají návrhy do akčního plánu na daný rok – předkládají Řídící skupině a RMČ.
- Dávají podněty na změny Strategie – předkládají Řídící skupině a RMČ.

Zastupitelstvo MČ (dále ZMČ):

- Členové ZMČ mohou podávat návrh vlastních projektů k implementaci – předkládají Řídící skupině.
- Členové ZMČ mohou podávat změny cílů a opatření Strategie – předkládají Řídící skupině.



- Obdrží pro informaci Vyhodnocení plnění Akčního plánu.
- Schvaluje akční plán na daný rok.
- Schvaluje změny týkající se Strategie (prioritní oblasti, cíle, opatření).

Rada MČ (dále RMČ):

Poznámka: Členové RMČ jsou současně členy Řídící skupiny

- Projednává průběžné hodnocení Strategie.
- Předkládá vlastní návrhy a změny týkající se akčního plánu a Strategie.
- Schvaluje akční plány na daný rok a předává je ke schválení ZMČ.
- Schvaluje případné změny v akčním plánu v průběhu roku.
- Jmenuje pracovní skupiny.

Gesční radní za oblast strategického plánování

- Politické zaštitění Strategie a jejího naplňování
- Spolupráce s referentem strategického plánování.



3 PROCES IMPLEMENTACE

Proces implementace Strategie představuje realizaci konkrétních změn formou projektů/řešení, které přispívají k naplnění vize, cílů a opatření z Návrhové části Strategie. Akční plán **bude připravován a schvalován společně s rozpočtem MČ na následující rok (synergie)**. Přípravu zajistí referent strategického plánování. Akční plán obsahuje dva typy projektů:

- Prvním z nich jsou projekty, které se v daný rok budou s ohledem na lidské, finanční a jiné zdroje realizovat. Některé z těchto projektů budou zpracovány formou projektových karet/fiší.
- Druhý typ projektů je obsažen v projektovém zásobníku. Zásobník zahrnuje projekty, které se v daném roce s ohledem na lidské zdroje, finanční zdroje, případné další zdroje a investiční priority městské části nerealizují, ale jejich realizace se předpokládá v budoucnu anebo je nutné začít s jejich přípravou.

Po skočení platnosti akčního plánu dojde každý rok k jeho vyhodnocení. Akční plán bude vyhodnocen z hlediska realizace jednotlivých projektů a kumulativního sledování indikátorů pro naplnění Strategie. Vyhodnocení je spolu s návrhy nových projektů podkladem pro zpracování následujícího akčního plánu.

Práci s akčním plánem má primárně na starosti referent strategického plánování ve spolupráci s garanty jednotlivých projektů.

Obrázek 5: Harmonogram tvorby, schválení a vyhodnocení akčního plánu

Měsíc v roce	Úkony
leden - únor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyhodnocení akčního plánu z předchozího roku. <ul style="list-style-type: none"> • Realizace jednotlivých projektů plán vs. realita • Naplnění stanovených cílů a indikátorů u projektu • Identifikace dobré praxe vs. identifikace špatné praxe
březen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Předložení vyhodnocení ke schválení RMČ a pro informaci ZMČ
průběžně	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozpracovávání námětů na další rok. <ul style="list-style-type: none"> • Nové projekty • Pokračující projekty • Navazující projekty
září - prosinec	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozpracovávání projektů včetně nákladů (provázanost s rozpočtem MČ na další rok) a jejich projednání v Řídící skupině. ➤ Určení gestorů a garantů projektů.
prosinec (popř. začátek dalšího roku)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schválení akčního plánu RMČ ➤ Předložení akčního plánu ZMČ ➤ Příprava komunikace nového akčního plánu

Zdroj: M.C.TRITON, vlastní zpracování



3.1 VZOR ZÁSOBNÍKU PROJEKTŮ A AKČNÍHO PLÁNU PROJEKTŮ

3.1.1 Zásobník projektů

Zásobník projektů je souborem **všech potenciálních řešení a opatření**, která jsou pro MČ Praha 3 vhodná nebo žádoucí. Zásobník je ze své podstaty široký a je neustále „živý“ – referent strategického plánování do něj zařazuje projekty, které nebyly určeny v daném roce k realizaci, ale nebyly ze strany Řídicí skupiny zamítnuty.

Poznámka: Po zpracování Strategie bude zpracovatelem M.C.TRITON vytvořena první verze zásobníku, která bude obsahovat všechny potenciálně vhodné projekty, jež byly identifikovány při přípravě Návrhové části. Tento dokument má MČ Praha pomoci vytvořit databázi potenciálně vhodných projektů, z kterých bude tvořen první akční plán. Další práce se zásobníkem je již na referentovi strategického plánování a Řídicí skupině.

3.1.2 Akční plán projektů

Akční plán je **nejviditelnějším a nejreálnějším výstupem** naplňování Strategie. Co bude skutečně v akčním plánu a bude tak navrženo k realizaci je vždy otázkou možností (finančních, lidských apod.) a politického rozhodnutí (shoda na daném opatření, schválení rozpočtu apod.).

Tvorba akčního plánu a role v jeho tvorbě jsou popsány v jiných podkapitolách. Vzor akčního plánu a zásobníku projektu je samostatnou přílohou dokumentu. Z pohledu MČ Praha 3 je možnost šablonu akčního plánu a zásobníku projektů uzpůsobit / upravit vlastním potřebám.

Poznámka: Po zpracování Strategie bude zpracovatelem M.C.TRITON vytvořena první verze akčního plánu na r. 2022, a to po diskuzi se zástupci MČ Praha 3. Další verze přípravy akčního plánu včetně všech náležitostí (vyhodnocování, řízení apod.) již bude plně v odpovědnosti referenta strategického plánování.

3.2 PŘÍPRAVA AKČNÍHO PLÁNU

Podání návrhu projektu / řešení

- Návrhy mohou podávat jednotlivci (občané, členové ZMČ, RMČ ad.), skupiny nebo organizace MČ – tento aspekt je vhodné řešit v kontextu stávajících technických možností MČ Praha 3. Varianty sběru podnětů mohou být např.
 - Jednoduchý formulář na webových stránkách.
 - Tištěný formulář a sběrný box v prostorách ÚMČ Praha 3.
 - Samostatná webová aplikace na sběr projektových záměrů.
- Podání je v ideálním případě formou záznamu do projektové fiše (přílohou dokumentu).
- Referent strategického plánování kompletuje projektového návrhy a postupně je předává Řídicí skupině k posouzení.
- Referent strategického plánování informuje předkladatele o stanovisku Řídicí skupiny k návrhu.

Projednání návrhů projektů / řešení v Řídicí skupině

- Řídicí skupina průběžně projednává na svých zasedáních projekty dodané referentem strategického plánování.
- Projekty posuzuje z hlediska souladu se Strategií, jejich proveditelností a potřebností.
- Řídicí skupina může požádat o vyjádření dotčené odbory ÚMČ.



- Výsledně Řídicí skupina vydává vyjádření, zda projekt doporučuje k zařazení do akčního plánu, k zařazení do zásobníku projektů, projekt nedoporučuje nebo je projekt vrácen s požadavkem o dopracování.

Schválení projektů / řešení do akčního plánu na další rok

- Proces projednávání návrhů probíhá průběžně, ovšem s ohledem na potřebu zařazení projektů do akčního plánu na rok další rok, je třeba, aby byly plánované projekty připraveny v souladu s harmonogram.
- Doporučení Řídicí skupiny jsou spolu s návrhy projektů předána k projednání RMČ.
- RMČ rozhodne o zařazení projektů do akčního plánu na následující rok a o zařazení projektů do zásobníku projektů akčního plánu na další rok.
- Jsou určeni gestoři projektů (k této věci jsou zvaní jako konzultanti gesční vedoucí odborů).
- Referent strategického plánování na základě výsledku projednání projektů v RMČ sestaví akční plán.
- Následně je vyzooměno ZMČ.
- Akční plán by měl být propojen s komunikačním plánem na další rok (určení kdy se bude informovat o schválených projektech, co přinesou apod. – viz samostatná kapitola týkající se komunikace).

Vyhodnocení

- Vyhodnocení představuje samostatnou aktivitu, která je popsána v příslušné kapitole (kap. Hodnocení a monitoring).
- Vyhodnocení provádí referent strategického plánování ve spolupráci s garanty projektů.

3.3 PROJEKTOVÁ FIŠE

Projektová fiše je karta daného projektu, který je navržen k realizaci. Smyslem fiše je popsat základní atributy navrhovaného projektu tak, aby bylo možné ho odpovědně posoudit ze strany Řídicí skupiny.

V případě zařazení projektu do akčního plánu nebo zásobníku je poté možné s fiší pracovat a měla by usnadnit implementaci daného řešení.

Fiše je rovněž možné v průběhu přípravy implementace upravovat a aktualizovat, což by měl dělat především navrhovatel s gestorem projektu.

Obrázek 6: Vzor projektové fiše

Název projektu	
ID řešení	<i>Doplňuje se až v případě zařazení do akčního plánu – slouží k jednoduché identifikaci</i>
Strategický cíl	<i>Uvést číslo cíle ze Strategie, pod který projekt spadá a slouží k jeho naplňování</i>
Opatření	<i>Uvést číslo opatření ze Strategie, pod který projekt spadá a slouží k jeho naplňování</i>
Cíl projektu	<i>Čeho má být projektem dosaženo</i>
Cílová skupina	<i>Stakeholderi</i>
Důvod	<i>Krátké zdůvodnění návrhu</i>
Popis a postup	<i>Bodový popis postupu (je-li to nutné)</i>



Vazba na další cíle / opatření	<i>Uvést vazbu na další cíle / opatření Strategie</i>
Vstupní náklady (odhad)	<i>Náklady na vstupu / zahájení projektu (jsou-li)</i>
Průběžné náklady (odhad)	<i>Průběžné náklady plynoucí z implementace (jsou-li)</i>
Možnosti financování	<i>Vlastní zdroje, externí zdroje apod. – a jejich rozsah</i>
Rizika	<i>Identifikace hlavních rizik</i>
Návrh doby realizace	<i>Uvedení délky realizace v M (měsíce) nebo R (roky)</i>
Garant	<i>Doplňuje se až při schválení do akčního plánu – určuje Řídící skupina</i>
Indikátor plnění	<i>Měřitelný prvek splnění daného projektu (např. dokončená stavba, počet osob využívající zařízení, počet km cyklostezek atp.)</i>



4 SYSTÉM MONITORINGU A EVALUACE

Ve fázi rozpracování akčního plánu do podoby projektových fiší budou ke každému projektu, kterých by mělo být realizací strategie dosaženo, stanoveny indikátory plnění těchto cílů. Indikátory budou stěžejním bodem systému monitorování.

Systém monitorování slouží k průběžnému vyhodnocování postupu realizace Strategie rozvoje MČ Praha 3 z hlediska dosahování jejích cílů. Systém indikátorů a systém monitorování musí být nastaveny tak, aby dokázaly včas odhalit nedostatečné plnění cílů. Společně s evaluacemi může dobře nastavený a fungující systém monitoringu vést k úpravě (aktualizace) strategie již v průběhu její realizace. Zároveň systém monitorování bude sloužit k vyhodnocení výsledků a dopadů strategie po skončení její realizace

Za oblast monitoringu a evaluace odpovídá referent strategického plánování, který poté předkládá zjištění a závěry Řídící skupině ve spolupráci s garanty projektů.

4.1 SYSTÉM MONITORINGU

Systém monitorování naplňování cílů strategie by měl být nastaven v následujících krocích:

- 1) Identifikace potřebných dat.
- 2) Stanovení frekvence sběru dat.
- 3) Nastavení systému podávání zpráv.

4.1.1 Identifikace potřebných dat

Pro potřeby monitoringu Strategie rozvoje MČ Praha 3 se doporučuje sledovat následující data, která jsou součástí akčního plánu:

- Zahájení a dokončení projektu
- Vstupní náklady
- Průběžné náklady
- Finální vyúčtování projektu
- Indikátor plnění

4.1.2 Stanovení frekvence sběru dat

Pro potřeby monitoringu Strategie rozvoje MČ Praha 3 se doporučuje **frekvence 1 x ročně**, kdy referent strategického plánování provede zhodnocení naplňování Strategie (dle plnění akčního plánu).

Vedle operativních věcí, které se týkají projektů a řešení příslušných věcí s jednotlivými gestory se doporučuje ze strany referenta strategického plánování realizovat pravidelná setkání (intenzita bude nastavena) se všemi gestory projektů z akčního plánu na daný rok na společném jednání a formou tzv. „check listu“ zjišťovat stav projektů (jejich naplňování dle plánu, hlídání finančních nákladů, identifikace rizik / problémů apod.).

4.1.3 Nastavení systému podávání zpráv

Na základě provedeného hodnocení naplnění Strategie rozvoje MČ Praha 3 připravuje referent strategického plánu zprávu z hodnocení (vzor je uveden v tabulce č. 2).

Hodnocení bude provádět Komise pro strategické plánování.



Výstupy jsou poté předkládány Řídicí skupině s doporučením od Komise pro strategické plánování.

Finální zprávu předpokládá Řídicí skupina RMČ a ZMČ.

Tabulka 2: Vzor hodnocení projektů z akčního plánu na daný rok

INDIKÁTOR	PLÁN	SKUTEČNOST	POZNÁMKA / KOMENTÁŘ
Zahájení			
Dokončení			
Vstupní náklady			
Průběžné náklady			
Finální vyúčtování projektu			
Indikátor plnění			

4.2 EVALUACE STRATEGIE

V návaznosti na nastavený systém monitorování (který je postaven především na sběru a vyhodnocení dat o postupu plnění indikátorů / cílů strategie) nastaví Řídicí skupina Strategie také evaluační plán.

Evaluací se v kontextu této Metodiky rozumí „proces, který zkoumá nakládání s finančními prostředky veřejných rozpočtů a napomáhá hospodárnosti při jejich čerpání; evaluace je tedy proces hodnocení využívání prostředků z veřejných zdrojů“. Při evaluacích se využívá množství různých nástrojů, technik a metod (kvalitativních i kvantitativních). Evaluace strategie je proces, který pomůže určit, zda:

- je implementací strategie dosahováno výsledků, které byly plánovány při její formulaci,
- existují prokazatelné souvislosti mezi opatřeními strategie a změnami v cílové oblasti strategie,
- byly zvoleny správné nástroje pro implementaci strategie,
- jsou cíle nebo výsledky strategie ovlivněny měnícími se okolnostmi,
- je strategie stále mezi prioritami implementující instituce, resp. vlády,
- jsou zdroje alokovány efektivně, a zda není vhodnější některé zdroje uvolnit na realizaci jiných strategií.

Provedení evaluace představuje další náklady na realizaci Strategie a z tohoto důvodu pravděpodobně nebude možné vyhodnotit každý aspekt strategie. Proto musí Řídicí skupina nejdříve rozhodnout, zda je **potřebná formální evaluace** realizace strategie. Pakliže evaluace není doporučena a nejeví se jako potřebná, lze ji propojit především s procesem monitorování plnění indikátorů



5 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ

Vzhledem k pestré škále projektů obsažených v návrhové části Strategie (případně zásobníku projektů) existuje taktéž široká paleta možností, jak tyto projekty financovat. Pokud dané opatření dokáže generovat takové příjmy, aby pokrylo náklady související s pořízením technologie, provozem, údržbou, zavedením projektu nebo procesu, a dokáže-li dokonce generovat určitou míru zisku, není potřeba ze strany města vynakládat vlastní rozpočtové zdroje.

V ostatních případech (většina navržených projektů) je potřeba analyzovat dotační / grantové možnosti v kombinaci s vlastními rozpočtovými zdroji, v nejzastšíh případě řešit zapojení externích zdrojů (dluhové zdroje).

Veškerá navržená opatření je třeba vnímat jako plánované projekty s různou dobou realizace, která bude významně záviset zejména na finančních a kapacitních možnostech MČ Praha 3.

Identifikované vhodné nástroje pro financování rozvojových projektů MČ Praha 3:

- Rozpočtové zdroje městské části
- Dotační / grantové možnosti (ze strany hl. města Prahy, národní zdroje, evropské dotace atp.)
- Platby občanů za vybrané služby
- Vlastní zdroje dodavatele (PPP, EPC)

5.1 ROZPOČTOVÉ ZDROJE – FINANČNÍ POTENCIÁL MČ PRAHA 3

Tradiční zdroj financování investičních projektů. Využití a plánování zdrojů z rozpočtu by mělo reflektovat zásadu volného cash-flow. Nejprve pokrýt dluhovou službu a mandatorní výdaje a zbylé prostředky investovat. Při odhadu volných rozpočtových zdrojů lze vycházet ze střednědobého rozpočtového výhledu MČ Praha 3, který je v současnosti zpracován do roku 2026 (rok 2021 vychází ze stávajících aktuálně platných schválených údajů).

Níže je uveden výpočet tzv. investiční kapacity, který na základě odhadované výše rozpočtu pro jednotlivé roky, ukazuje potenciální „volné“ prostředky MČ Praha 3, které jsou možné pro investování do nových rozvojových projektů. Klíčovým parametrem jsou tzv. mandatorní kapitálové výdaje, což jsou výdaje na údržbu a modernizaci stávajícího majetku MČ. Obvykle se jedná o cca 10 % celkových příjmů místní samosprávy. V rozpočtovém výhledu má samozřejmě MČ Praha 3 již nastavené kapitálové výdaje, které pokrývají níže vypočtenou investiční kapacitu, nicméně tento ukazatel je vhodný pro vnímání potenciálu generování vlastních finančních prostředků pro rozvoj MČ.

Tabulka 3: Investiční kapacita MČ Praha 3 v tis. Kč

Položka rozpočtu	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Daňové příjmy	93 039	93 039	93 039	93 039	93 039	93 039
Nedaňové příjmy	68 262	68 262	68 262	68 262	68 262	68 262
Běžně přijaté dotace	911 737	645 894	693 383	705 971	576 743	523 383
Běžně příjmy celkem	1 073 038	807 195	854 684	867 272	738 044	684 684
Běžně výdaje	656 391	602 881	557 825	519 716	485 800	456 253
Provozní přebytek před splátkou úvěru	416 647	204 314	296 859	347 556	252 244	228 431
Kapitálové příjmy	0	0	0	0	0	0



Čerpání úvěru	0	0	0	0	0	0
Splátka úvěru	0	0	0	0	0	0
Mandatovní kapitálové výdaje (obnova majetku)	100 000	80 000	85 000	86 000	73 000	68 000
Investiční kapacita	316 647	124 314	211 859	261 556	179 244	160 431

Zdroj: MČ Praha 3, vlastní zpracování M. C. TRITON

Finančním potenciálem městské části lze velmi hrubě a orientačně vnímat hodnoty zůstatku na účtech k počátku roku a další likvidní finanční aktiva jako likvidní cenné papíry, zůstatky fondů spolu s provozním saldem po odpočtu splátek dluhů. Je to zjednodušeně řečeno určitá „**finanční akceschopnost**“ městské části bez využití případných nových dluhů. V současnosti se pohybuje kolem **898 mil. Kč** a je tvořena z:

- Vlastní finanční rezervy** na bankovních účtech ve výši **535 mil. Kč**,
- Ponechané účelové dotace** cca **100 mil. Kč**,
- Očekávané saldo rozpočtu v roce 2020 – cca 263 mil. Kč** (v případě snížení zbytných/neurgentních kapitálových výdajů).

Co se týče dluhové služby, resp. zadlužení MČ Praha 3, ta je za sledované hodnocení nulová. **MČ dlouhodobě hospodář bez dlouhodobých úvěrů.** Tento trend chce MČ i nadále zachovávat.

Pro potřeby případného financování investičních záměrů z komerčních úvěrů je vhodné propočítat možnosti MČ Praha 3 v kontextu Zákona č. 23/2017 Sb. o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, který stanovuje, že:

- Územní samosprávný celek hospodář v zájmu zdravých a udržitelných veřejných financí tak, aby výše jeho **dluhu nepřekročila k rozvahovému dni 60 % průměru jeho příjmů za poslední 4 rozpočtové roky.**
- Překročil-li dluh územního samosprávného celku k rozvahovému dni 60 % průměru jeho příjmů za poslední 4 rozpočtové roky, územní samosprávný celek je povinen jej v následujícím kalendářním roce snížit nejméně o 5 % z rozdílu mezi vyšší svého dluhu a 60 % průměru svých příjmů za poslední 4 rozpočtové roky.

Dále MF ČR stanovilo tzv. ukazatel dluhové služby, který vyjadřuje, jaký podíl vybraných běžných příjmů musí obec použít na splácení svých dluhů, a kolik prostředků obci tedy zůstane na úhradu provozu obce, jako kritická byla stanovena hranice **30% podílu dluhové služby na (vybraných) běžných příjmech.** Obce (a kraje), které by překročily stanovenou výši ukazatele dluhové služby, by byly vyzvány přijmout taková opatření, aby v příštím období 30% výši podílu nepřekročily. V případě, že by k překročení došlo i v následujícím roce, Ministerstvo financí by předalo seznam těchto obcí (krajů) poskytovatelům prostředků ze státního rozpočtu a státních fondů, aby při projednávání žádostí těchto obcí a krajů o dotaci, o půjčku nebo o návratnou finanční výpomoc přihlédl k této skutečnosti. Překročení 30% výše ukazatele dluhové služby tedy neznamená automaticky ztrátu možnosti získat státní dotaci, ale je pouze jedním z kritérií, která použijí orgány poskytující dotace při konečném výběru těch obcí a krajů, které obdrží státní účelovou dotaci.

Výpočet potenciální výše úvěru a dluhové služby MČ Praha 3

Průměr běžných příjmů po konsolidaci u Městské části Praha 3 za roky 2017 – 2020 je zhruba 596 mil. Kč. MČ Praha 3 by si tak mohla dovolit úvěr ve výši zhruba 357 mil. Kč. Při 15letém horizontu splátky a úrokové sazbě cca 2,5 % ročně by roční splátka byla zhruba ve výši 28,8 mil. Kč. Ukazatel dluhové služby by vypadal následovně (počítáno hypoteticky pro rok 2021):



Tabulka 4: Výpočet potenciální dluhové služby MČ Praha 3 (průměr údajů za období 2017 – 2020)

Číslo řádku	Název položky	Suma
1	Daňové příjmy	72 389 mil. Kč
2	Nedaňové příjmy	64 006 mil. Kč
3	Přijaté dotace (po konsolidaci) bez investičních dotací	459 726 mil. Kč
4	Dluhová základna	596 121 mi. Kč
5	Úroky	0,- Kč
6	Splátky jistin a dluhopisů	28,8 mil. Kč
7	Splátky leasingu	0,- Kč
8	Dluhová služba	28,8 mil. Kč
9	Ukazatel dluhové služby	0,005 %

Zdroj: M.C.TRITON

Vzhledem k výše uvedenému faktu neexistenci dalších dlouhodobých úvěrů, by dluhová služba byla v naprosto bezpečné rovině.

5.2 VLASTNÍ ZDROJE DODAVATELŮ ŘEŠENÍ

PPP projekty – Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jde o smluvní vztah mezi soukromým a veřejným sektorem, jímž se soukromý sektor zavazuje k zajištění veřejných služeb nebo infrastrukturních projektů, které bývají typicky dodávány nebo provozovány veřejným sektorem.

EPC - Energy Performance Contracting je komplexní služba, která v sobě zahrnuje návrh úsporných opatření, přípravu, realizaci a zajištění financování projektu vedoucí k úsporám energie budov. Do češtiny se volně překládá jako „energetické služby se zárukou“ nebo „financování energeticky úsporných opatření z budoucích úspor“.

Metoda funguje na splátkovém principu, město tedy k její realizaci nepotřebuje žádné vlastní finanční zdroje. Město realizaci postupně poskytovateli splácí z výsledných a smluvně garantovaných úspor.

Veškerá rizika projektu nese poskytovatel a v případě, že úspor není dosaženo dle předem stanoveného modelu, nese poskytovatel i finanční dopady tohoto neúspěchu. Investice do projektu metodou EPC mají návratnost 6 až 10 let. Je možné s ním dosáhnout snížení až 40 % nákladů na energie.

5.3 DOTAČNÍ / GRANTOVÉ MOŽNOSTI

V současné době běží prvním rokem nové programové období EU. Je tak možné využít prostředky z mnoha evropských fondů a iniciativ. Ať již formou nevratných dotací, tak finančních nástrojů – výhodných půjček. Žadatelé se mohou ucházet o podporu svých projektů v rámci osmi operačních programů, které navazují na programy současného období. Pro potřeby MČ Praha 3 je možné využít:

- OP Doprava, řízený Ministerstvem dopravy;
- Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
- OP Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu;



- OP Jan Amos Komenský, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy;
- OP Životní prostředí, řízený Ministerstvem životního prostředí;
- OP Zaměstnanost+, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí;
- OP Rybářství, řízený Ministerstvem zemědělství
- Zároveň dobíhá OP Praha pól růstu.

Programy přeshraniční spolupráce

- Nerelevantní pro MČ Praha 3.

Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce

- Program nadnárodní spolupráce Interreg Central Europe, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;
- Program nadnárodní spolupráce Interreg DANUBE, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;
- Program meziregionální spolupráce INTERREG EUROPE, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;
- Program meziregionální spolupráce ESPON, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;
- Program meziregionální spolupráce INTERACT, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;

Dotační programy hl. města Prahy

- Integrace cizinců
- Národnostní menšiny
- Rozvoj měst a územně plánovací dokumentace
- Doprava a odstraňování bariér
- Cestovní ruch
- Kultura
- Památková péče
- Prevence kriminality
- Protidrogová prevence
- Primární prevence rizikového chování dětí a mládeže
- Sociální oblast
- Sport a tělovýchova
- Volný čas dětí a mládeže
- Školství
- Zdravotnictví
- Životní prostředí a energetika

Investiční dotace z rezervy rozpočtu hl. města Prahy



6 KOMUNIKACE

6.1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Je více než žádoucí informovat všechny zaměstnance ÚMČ (po domluvě s tajemníkem úřadu), že vznikla nová Strategie. Toto sdělení může být zprostředkováno standardními komunikačními kanály a postupy, které ÚMČ využívá, nicméně je žádoucí, aby byl každý zaměstnanec plně obeznámen s novou koncepcí Strategie a s celkovým směrem, kterým se chce MČ Praha 3 dále vydat.

Toto informování by mělo proběhnout přes poradu vedoucích pracovníků směrem k řadovým zaměstnancům.

Specifickou skupinu poté tvoří určení garanti, s kterými by měl jejich roli probrat i referent strategického plánování (se souhlasem přímého nadřízeného). Podstatné je, aby garanti chápali svoji roli a nedošlo tak k nepochopení úlohy garanta a s tím spojených úkonů.

6.2 EXTERNÍ KOMUNIKACE

V rámci sběru podnětů od veřejnosti bude významná zejména komunikace Strategie směrem k této cílové skupině a zapojení této cílové skupině do debaty o připravovaných, realizovaných nebo již ukončených projektech.

6.2.1 Elektronické komunikační nástroje

Web MČ (doporučuje se zařazení pod web Plánuj Trojku)

- Informování o Strategii a jejím naplňování:
 - Zveřejnit všechny strategické dokumenty (Analytická část, Návrhová část, Implementační část, Akční plán)

Poznámka: Akční plán by bylo vhodné vytvořit v prostředí webu jako samostatnou kategorii přímo na webu – viz níže (nikoli pouze formou tabulky v XLS formátu). Stejně by šlo graficky vytvořit jako integrální součást webu i prioritní oblasti, cíle a opatření. Přes tyto oblasti by si mohl návštěvník „proklikávat“ co ho zajímá a nemusel by informace dohledávat v přiložených dokumentech.

Poznámka: Vzor lze v této oblasti hledat např. u MČ Praha 10¹ nebo statutárního města Ostravy².
 - Informovat o plánovaných projektech (co znamenají, co přinesou, komu jsou určeny, jaké budou náklady apod.).
 - Informovat o stavu realizace (nejvhodnější by bylo vytvořit vizuálně „přívětivou“ formu pro návštěvníka webu v podobě grafického znázornění seznamu jednotlivých projektů a jejich naplněnosti, kdy by bylo možné v případě zájmu na projekt kliknout a dozvědět se o něm více (aktuální informace o daném projektu, fotografie – bude-li to vhodné apod.).
 - Nabídnout sumarizaci již realizovaných projektů.
 - Zveřejňovat roční sumarizaci plnění Strategie (není nutné v rozsahu každoroční zprávy předkládané referentem strategického plánování).
- Sběr podnětů, nápadů a zpětné vazby:
 - Využívat webové rozhraní jako možnost sběru zpětné vazby veřejnosti.

¹ <https://strategieprodesitku.cz/>

² <https://fajnova.cz/strategicky-plan/>



- Dle potřeby zjišťovat názory lidí vybranými nástroji.

Aplikace využívané MČ

- Jednosměrná komunikace – informovat občany o klíčových věcech ze Strategie. (Po zveřejnění Strategie přímo o nich.).

Mobilní rozhlas

- Obousměrná komunikace – na základě sebraných dat a informací provést interní analýzu a identifikovat potenciální projekty do akčního plánu (případně návrhy na změnu nebo nová opatření)

Čistá Trojka

- Obousměrná komunikace – zjišťování potřeb a názorů občanů

Mobilní rozhlas

Sociální sítě

- Mohou sloužit především jako další informační kanál vůči veřejnosti s možností diskuze (pod uvedeným příspěvkem).
- Doporučuje se využít i info-grafiku, grafické prvky nebo fotografie k informování o naplňování Strategie, cílech Strategie nebo o dílčích projektech a úspěších.

6.2.2 Fyzické komunikační nástroje

V této oblasti se jedná především o Radniční noviny, které patří nejdůležitějším komunikačním nástrojům MČ.

Osoby odpovědné za obsah daného periodika úzce spolupracují / komunikují s garanty jednotlivých projektů.

Dále se doporučuje 1x ročně obsáhleji informovat o realizovaných projektech, o běžících projektech i o zamýšlených projektech (schválených v akčním plánu). Časově by mělo jít o období konce a začátku roku, kdy dojde k finálnímu schválení nového akčního plánu a vyhodnocení stávajícího (včetně předložení každoroční zprávy o průběhu projektu).

- Tyto informace mohou být např. 1x ročně obsaženy v Radničních novinách – komplexní sumarizaci naplňování Strategie, realizovaných záměrů i plánovaných záměrů (vč. přínosů). Tyto informace by mohly být kompletně dostupné i v elektronické podobě (na internetových stránkách MČ).

Možností je tvorba informačních brožur a letáků o Strategii. Rozhodnutí o volbě těchto řešení je na vedení MČ a příslušných odborníků na komunikaci v prostředí MČ. Nicméně z pohledu zpracovatele koncepce se tato řešení s ohledem na náklad a jejich zvažovaný efekt / přínos v oblasti informování veřejnosti nedoporučují. Za vhodnější se zpracovateli jeví využít současné komunikační nástroje (fyzické i elektronické).

6.2.3 Ad hoc komunikační nástroje / metody

V rámci strategického plánování jsou v současné době velkým trendem i nekonvenční komunikační nástroje, jak zapojit veřejnost a informovat ji.

V tomto směru je možné využívat:

- *Moderované procházky (nebo cyklo vyjížd'ky)*
 - Vhodné např. k projektům týkající se změn veřejného prostoru a území (NNŽ apod.).
- *Výstavy nebo prezentace ve veřejném prostoru i budovách:*
 - Vhodné volit dle tématu, čemuž je poté uzpůsobeno např. prostředí nebo lokalita.
- *Dotazníkové šetření:*



- MČ se doporučuje navázat na dobrou praxi s realizovaných velkým reprezentativním dotazníkovým šetřením a zopakovat ho po 2 - 3 letech. Díky komparaci může šetření nabídnout zjištění, jestli se změnila preference a potřeby občanů, stejně jako jestli se změnilo vnímání některých témat (i s důrazem na realizovaná řešení ze Strategie).
- Možností je rovněž realizace ad hoc dotazníkových šetření zaměřených na daná témata nebo zaměřená na konkrétní lokality. Opětovně by mělo jít o získání zpětné vazby na realizovaná (jak lidé dané řešení hodnotí; zaregistrovali ho; co jim přineslo; apod.) nebo zamýšlená řešení (zjistit názor obyvatel na dané téma) ze Strategie.
- *Informační stánky:*
 - Využívají se v místech s vysokou koncentrací lidí (např. na městských akcích nebo exponovaných místech). Jejich smyslem je nabídnout informace veřejnosti na dané téma v dané lokalitě. Možností je i diskuze a komunikace s lidmi přímo u stánku.

Další možnosti jsou velmi dobře popsány v manuálu, který vydává IPR:

https://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Manual_Participace/manpart_1510.pdf

6.3 SLEDOVÁNÍ NOVÝCH TRENDŮ V OBLASTI STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJE A PRAVIDELNÝ KONTAKT S ODBORNOU VEŘEJNOSTÍ

V rámci průběžné implementace konceptu Strategie je potřeba sledovat vývoj v dané oblasti na úrovni Prahy i okolních městských částí. Jde zejména o realizované nebo plánované aktivity, kterým se uvedené subjekty věnují nebo plánují v budoucnu věnovat.

Sledování trendů, pravidelný kontakt s odbornou veřejností, která určitý koncept zkoumá, kontakt se zástupci jiných městských částí / měst, který daný koncept implementují, to vše může být pro MČ zdrojem inspirace a odborné erudice jeho zástupců. Tímto způsobem lze identifikovat ta řešení, která se již jinde osvědčila a mají tak případný potenciál pro aplikaci a uplatnění se i v prostředí Prahy 3.

- Tato setkávání (s odbornou veřejností, zástupci dalších městských částí a měst) mohou být realizována prostřednictvím účasti některých zástupců MČ Praha 3 na jednáních na úrovni MČ nebo hl. m. Prahy, odborných konferencí, přednáškách, panelových diskuzí apod. Neméně efektivním způsobem je dále aktivní vyhledávání příkladů dobré praxe a následným kontaktováním jejich nositelů.



7 PŘÍLOHY

7.1 VZOR AKČNÍHO PLÁNU A ZÁSOBNÍKU PROJEKTŮ

Zásobník projektů a akční plán MČ Praha 3

ID PROJEKTU	PRIORITNÍ OBLAST	STRATEGICKÝ CÍL	OPATŘENÍ (ID)	NÁZEV PROJEKTU	GARANT	REALIZACE / ZÁSOBNÍK	REALIZAČNÍ TÝM				ZAHÁJENÍ	UKONČENÍ	TYP PROJEKTU	FINANČNÍ NÁKLADY				Poznámky	Legenda	
														2022	2023	2024	2025			
	TROJKA STRATEGICKÁ, ROZVOJOVÁ A BEZPEČNÁ	SC1 Zajistit efektivní komunikaci, otevřenost a transparentnost MČ a ÚMČ																		
		SC2 Zajistit efektivní řízení a rozvoj MČ a ÚMČ																		
		SC3 Zajistit, že se nová čtvrť v okolí nákladového nádraží stane integrální součástí Prahy 3																		
	TROJKA ZODPOVĚDNÁ A HOSPODÁRNÁ	SC4 Zajistit efektivní hospodaření MČ																		
	SC5 Zvýšit systémové, hospodárné a udržitelné nakládání s majetkem MČ																			

- T tajemník
- OB Odbor bytů
- OD Odbor dopravy
- OE Odbor ekonomický
- OI Odbor informatiky
- OKÚ Odbor kancelář úřadu
- OK Odbor kontroly
- OM Odbor majetku
- OOS Odbor občansko správní
- OOŽP Odbor ochrany životního prostředí
- OSV Odbor sociálních věcí
- OŠ Odbor školství
- OTSM Odbor technické správy majetku a investic
- OÚR Odbor územního rozvoje
- OVHČ Odbor vedlejší hospodářské činnosti
- OVVK Odbor vnějších vztahů a kultury
- OV Odbor výstavby
- OŽ Odbor živnostenský



8 O ZPRACOVATELI – M.C.TRITON

1. Jsme česká společnost se silnou znalostí lokálního trhu
2. Jsme tým zkušených lidí z praxe
3. Navrhujeme funkční řešení a zavedeme je do praxe
4. Měníme a rozvíjíme postoje lidí v organizacích
5. Poskytujeme interim manažery



31

let na trhu

90 000+

rozdíjených nebo
hodnocených osob

3 000+

projektů

100

klientů ročně

Dle žebříčku Czech TOP 100 patříme již několik let mezi 100 nejobdivovanějších firem na českém trhu.

PŘINÁŠÍME FIRMÁM A ÚŘADŮM ODPOVĚDI A ŘEŠENÍ NA TYTO OTÁZKY:

STRATEGIE

Podstatou strategie je odlišení.

Máme ji?

Rozumí ji naši lidé?

Pomáhá nám v řízení a poskytování služeb?

OBCHOD A MARKETING

Je náš obchodní model dostatečně výkonný?

Pracujeme dobře se vztahy, vytěžíme potenciál zákazníků?

Obsluhujeme dobře největší zákazníky?

VÝROBA

Jak zkrátíme výrobní časy?

Jak snížíme prostoje?

Jak zapojíme lidi do zefektivňování?

Jak pomůžeme mistrům ve vedení lidí?

PROCESY A ŘÍZENÍ

Umíme zajistit, aby každá práce měla smysl a svého zákazníka?

Je průběh činnosti organizací efektivní alespoň jako u dobrých příkladů z praxe?

LIDÉ

Máme kompetentní, motivované a loajální lidi?

Umíme je rozvíjet a vychovávat si nástupce?

Jak být úspěšným vedoucím / lídrem?

INOVACE

Jakým způsobem jsme uchopili proces inovací?

Jak podporujeme inovativní lidi a budujeme inovativní DNA organizace?

Jak efektivně řídíme vývoj služeb?

INTERIM MANAGEMENT

Jak rychle stabilizujeme chod v určitém útvaru?

Co můžeme dělat, když nemůžeme obsadit klíčovou pozici?

Jak dobře odřídíme změnu?

ZÁSObY A LOGISTIKA

Jak efektivní je pohyb zboží a surovin uvnitř společnosti?

Jak funguje distribuce zákazníkům či dalším partnerům?

Kolik financí nám vážou zásoby?

Více informací o M.C.TRITON najdete na www.mc-triton.cz