



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



STRATEGIE ROZVOJE MĚSTSKÉHO ÚŘADU NOVÉ SEDLO OBDOBÍ 2018 - 2025



PROJEKT: EFEKTIVNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA V MIKROREGIONU SOKOLOV – VÝCHOD
REGISTRAČNÍ ČÍSLO: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002970

ZPRACOVATEL: ABRI, S.R.O.

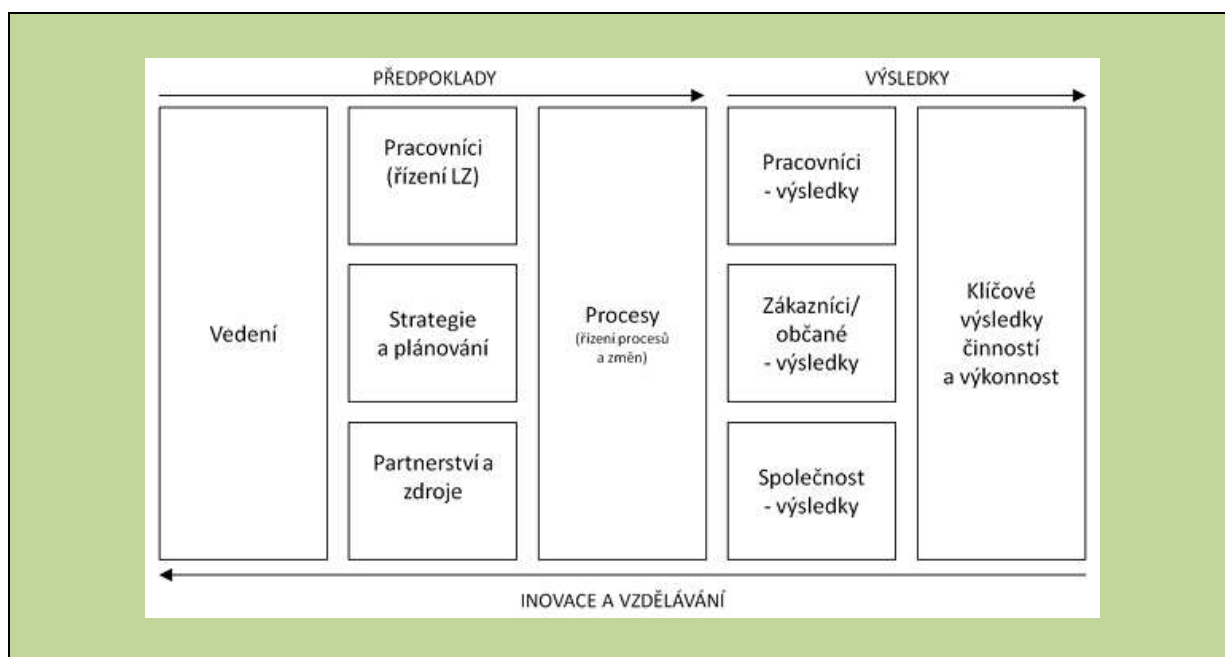
OBSAH

ANALYTICKÁ ČÁST.....	3
1. Úvod	5
1.1. Městský úřad a jeho funkce v katastrálním území	6
1.2. Státní správa a samospráva	10
1.3. Městský úřad a jeho působnost v území	12
1.4. Zásadní strategické dokumenty městského úřadu Nové Sedlo	15
2. Strategické plánování a procesní řízení města	16
2.1. Obecné principy.....	17
2.2. Problémy a výzvy.....	19
3. Klíčové procesy městského úřadu Nové Sedlo	21
3.1. Procesní řízení městského úřadu Nové Sedlo	21
3.2. Strategické řízení města Nové Sedlo	23
3.3. Komparace strategického řízení v Novém Sedle	25
3.4. SWOT analýza řízení procesů	26
4. Komunikace městského úřadu Nové Sedlo	27
4.1. Interní komunikace	27
4.2. Komunikace mezi úřadem a organizacemi města	29
4.3. Vnější komunikace.....	31
4.4. SWOT analýza komunikace	32
5. Ekonomika a financování města Nové Sedlo.....	34
5.1. Hodnocení hospodaření a zadluženosti města Nové Sedlo	34
5.2. Financování organizací zřizovaných a spravovaných městem	36
5.3. Přehled dotací a investic na projekty města	39
5.4. Finanční bonita města– benchmarking s vybranými městy.....	41
5.5. SWOT analýza hospodaření.....	44
NÁVRHOVÁ ČÁST.....	45
6. Vize městského úřadu Nové Sedlo	48
7. Procesní strategie	49
7.1. Návrh procesní strategie	49
7.2. Způsoby naplňování strategie	50
8. Komunikační strategie	51
8.1. Návrh komunikační strategie	51
8.2. Způsoby naplňování strategie	52
9. Finanční strategie	53
9.1. Návrh finanční strategie	53
9.2. Způsoby naplňování strategie	54
METODIKA IMPLEMENTACE STRATEGIE	55
10. Pozice strategie městského úřadu Nové Sedlo v dokumentech města	56
11. Implementace strategie do činnosti úřadu	59
12. Shrnutí metodiky implementace strategie.....	62
SEZNAM ZKRATEK.....	63
POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA	64
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	65
PŘÍLOHY.....	67

ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část tohoto projektu je zpracována s přihlédnutím k procesům, které aktuálně probíhají na městském úřadu Nové Sedlo v rámci zavádění metody řízení kvality CAF „Společný hodnoticí rámec“ (CAF, Common Assessment Framework), jako nástroje Total Quality Management (TQM – komplexní management kvality), vyvinutého pro veřejný sektor. Inspirací je Model excellence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM, European Foundation for Quality Management). Řešení (obrázek 1., příloha 1.) vychází z předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a komunity lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Základem využití modelu CAF je, jak již bylo uvedeno, sebehodnocení (na rozdíl od modelů typu EFQM, kde hodnocení provádějí autorizovaní hodnotitelé). Řešení pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné a slabé stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti řízení. Výstupem analýzy je akční plán eliminující slabé stránky a podporující rozvoj silných stránek. V našem případě městského úřadu.

Obrázek 1. Modelové řešení TQM/CAF



Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM zjednodušený. Tím je vhodný především pro organizace, které s řízením kvality začínají. Model pomůže identifikovat základní slabá místa managementu organizace (v předpokladech) a nedostatky ve výsledcích. CAF se soustředí na to, co je nedostatkem, nedává konkrétní odpověď na to, jak dále postupovat při zlepšování (to vyžaduje samostatné řešení/projektové řízení činností v rámci zlepšování). Pomáhá ale organizacím zavést principy dobrého řízení (inovace, vzdělávání, učení). Hodnocení probíhá prostřednictvím uvedeného postupu (tabulka 1.).

Tabulka 1. Předpoklady a výsledky CAF

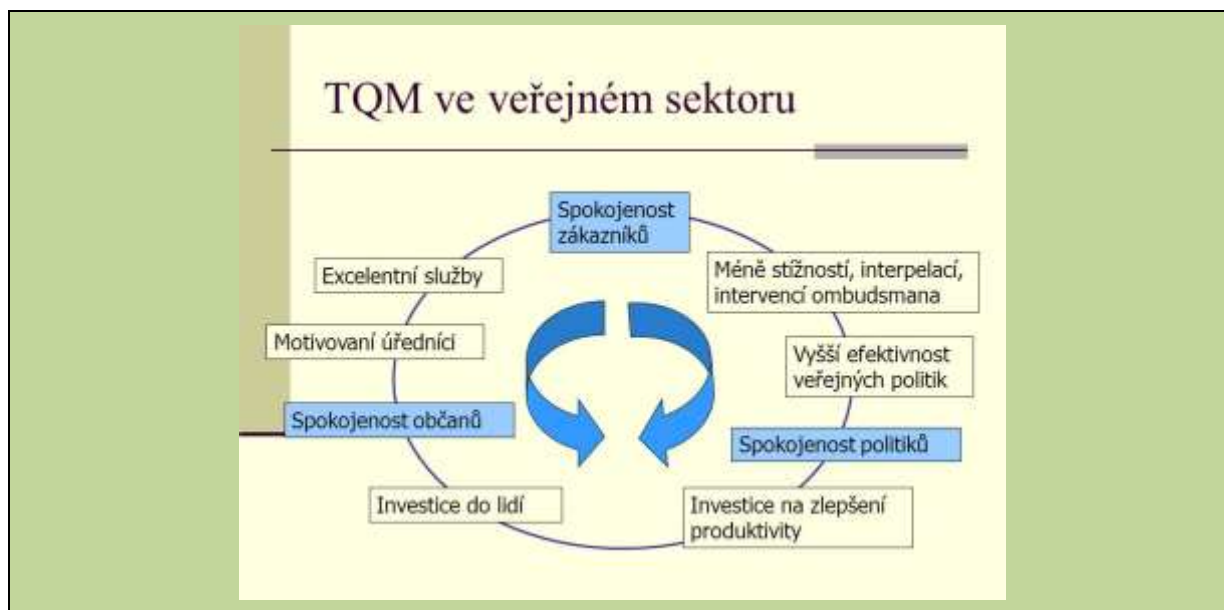
Předpoklady	Jak organizace funguje, aby mohla dosahovat výsledků	Vedení – systém řízení organizace
		Strategie a plánování – řízení rozvoje
		Zaměstnanci – práce s lidmi (řízení lidských zdrojů)
		Partnerství a zdroje – řízení financí a získávání zdrojů
		Procesy – nastavení procesů organizace
Výsledky	Jakých výsledků (cílů) organizace dosahuje	Občané/zákazníci - externí výsledky činnosti
		Zaměstnanci – interní výsledky činnosti
		Společenská odpovědnost – obecné výsledky
		Klíčové výsledky výkonnosti – poskytované služby

Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

Aplikace metody CAF navazuje na závěry a výstupy projektu „Provedení analýzy a auditu systémů řízení 8 obcí Mikroregionu Sokolov – východ“ a následné zavedení modelu CAF v jedné z nich. V rámci řešení byl prostřednictvím situační analýzy vybrán městský úřad Nové Sedlo. Dále zpracovaný materiál „Strategie rozvoje městského úřadu Nové Sedlo“ (SR MÚNS) na tyto projekty navazuje prostřednictvím externího hodnocení. Efekty zavedení TQM ve veřejném sektoru lze definovat následujícím způsobem (obrázek 2.). SR MÚNS byla zabezpečena formou hodnocení poradenskou firmou se znalostí místního prostředí. V rámci zadání projektu nebyl žadatelem vyžadován pro zpracování autorizovaný hodnotitel TQM. To v návaznosti na registrovaný rozpočet a cenu dodávky).

Analytická část je zaměřena na definování funkce MÚNS, obecné problémy a výzvy v oblasti řízení městských úřadů. Dále analýzu klíčových oblastí managementu organizace typu městského úřadu. Jedná se o oblasti organizace a řízení procesů MÚNS (důraz je kladen na procesy v oblasti strategického řízení), vnitřní a vnější komunikaci MÚNS, ekonomiku a financování MÚNS. To ve srovnání s dalšími městy MSV. Na analýzu navazují kapitoly vize, poslání, strategie a implementace.

Obrázek 2. Efekty TQM/CAF ve veřejném sektoru



Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

1. Úvod

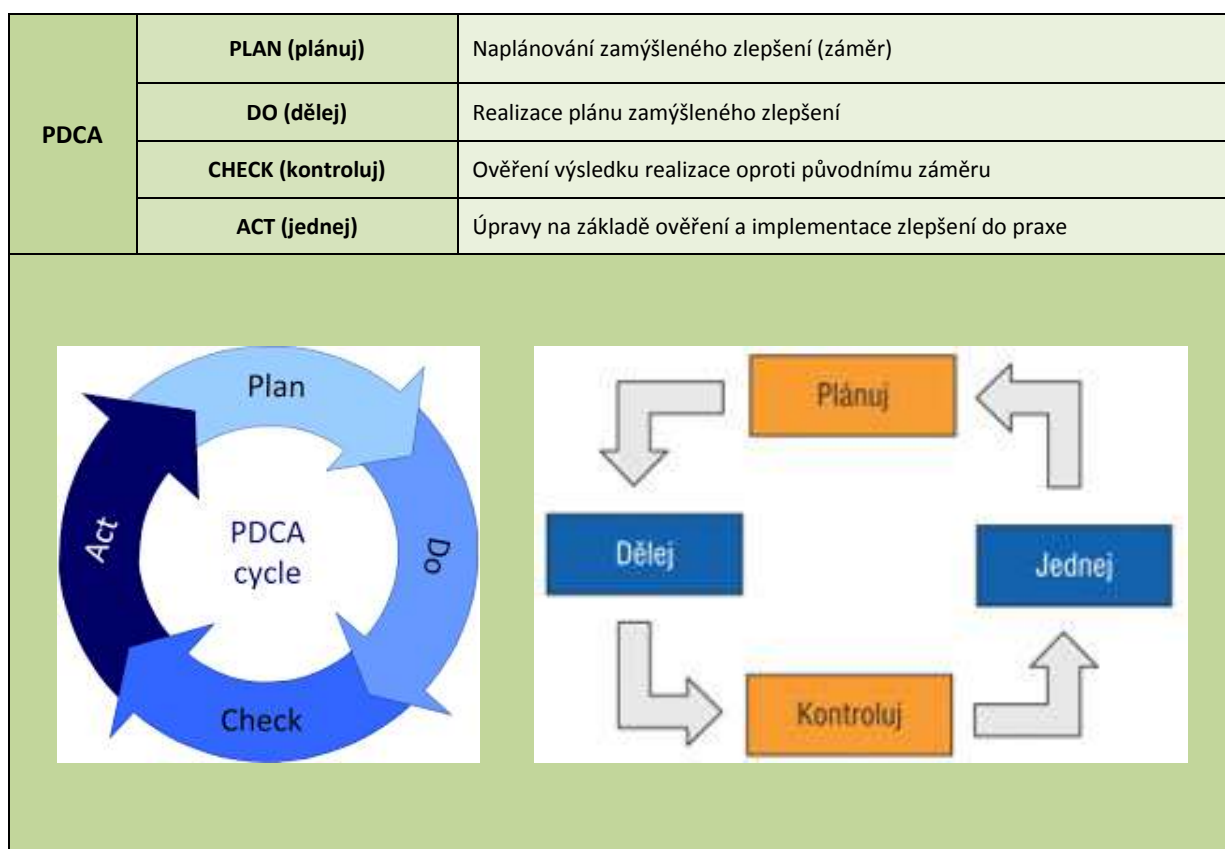
Projekt „Strategie rozvoje městského úřadu Nové Sedlo“ (SR MÚNS) je součástí projektu „Efektivní veřejná správa v mikroregionu Sokolov východ“ (CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002970) v rámci 33. výzvy Operačního programu zaměstnanost (OPZ). Projekt vychází ze specifického cíle výzvy, kterým je „optimalizace procesů a postupů ve veřejné správě prostřednictvím posílení strategického řízení organizací, zvýšení kvality jejich fungování a snížení administrativní zátěže“. Realizace projektu byla zajištěna na základě veřejné zakázky (výběrového řízení) na dodávku externích poradenských služeb. Zpracováním byla pověřena společnost ABRI, s.r.o., Sokolov (ABRI). Dodavatel v rámci své činnosti spolupracoval s manažery žadatele (Mikroregion Sokolov – východ - MSV) a městským úřadem Nové Sedlo. Informace o projektu a specifikaci žadatele a zpracovatele poskytuje přehled (tabulka 2.).

Tabulka 2. Specifikace projektu

Žadatel o dotaci	Obchodní jméno/název	Mikroregion Sokolov - východ
	Sídlo	Lázeňská 114, 357 41 Královské Poříčí
	IČ	709 48 755
	DIČ	CZ 709 48 755
	Kontakt	352 669 596
	Právní forma	Svazek obcí
	Předseda	Patrik Pizinger, 352 325 241, starosta@mestochodov.cz
	Místopředseda	Bc. Jan Picka, 359 808 152, jan.picka@mu-sokolov.cz
	Manažer	Ing. Miroslav Makovička, 603 322 411, m.makovicka@email.cz
	Manažer projektu	Mgr. Hana Bašková, 733 553 238, baskova@statek-bernard.cz
Hlavní projekt		Efektivní veřejná správa v mikroregionu Sokolov - východ CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002970
Dílčí projekt		Strategie rozvoje městského úřadu Nové Sedlo
Zpracovatel	Obchodní jméno	ABRI, s.r.o.
	Sídlo	Ondříčkova 537, 356 01 Sokolov
	IČ	616 79 763
	DIČ	CZ 616 79 763
	Statutární zástupce	Linda Zemanová, jednatel, zemanova@abri-dotace.cz
	Projektový manažer	Ing. Erik Maca, projektový manažer, 607 509 573, maca@abri-dotace.cz
Subjekt projektu	Obchodní jméno/název	Město Nové Sedlo
	Sídlo	Masarykova 502, 352 358 104
	IČ	002 59 527
	DIČ	CZ 002 59 527
	Právní forma	Město
	Statutární zástupce	Ing. Věra Baumanová, 352 358 115, starosta@mestonovesedlo.cz
	Kontaktní osoba	Ing. Karel Tetur, 352 358 156, tajemnik@mestonovesedlo.cz

Metodika projektu je dána jeho zadáním (smluvně stanoveným obsahem). Rozhodovací modely použité v rámci projektu vycházejí z procesního řízení (proces podle navazujících činností) a behaviorálního pojetí (řízení na základě zkušenosti) moderního managementu (organizace a řízení). Použité literární zdroje a webové portály použité jako zdroj informací obsahuje samostatná příloha tohoto projektu (použité zdroje a literatura), na kterou navazují použité zdroje u jednotlivých tabulek a obrázků. V rámci zadavatelem požadovaného řešení byly využity standardní metodické postupy zpracovatele, společnosti ABRI. Výstupy umožňují využít celý cyklus modelu PDCA (obrázek 3.).

Obrázek 3. Model cyklu PDCA



Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

1.1. Městský úřad a jeho funkce v katastrálním území

Obecní (městský) úřad vykonává (obecně) úkoly samostatně v působnosti obce, které mu uloží zastupitelstvo obce nebo rada obce, a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Dále vykonává přenesenou působnost obce. Každý úřad má ze zákona povinnost podávat informace, plnit úkoly uložené radou nebo zastupitelstvem obce, pomáhat výborům a komisím v jejich činnosti, vykonávat státní správu s výjimkou výkonu těch věcí, které zasahují do pravomoci rady obce, zastupitelstva obce nebo obecních komisí a zabezpečovat další zákonné agendy. Obecní úřad souběžně spravuje obec. Vstupní informace o Městském úřadu Nové Sedlo poskytuje tabulka 3.

Tabulka 3. Vstupní informace o funkci městského úřadu Nové Sedlo

Status	Město
Typ sídla	Ostatní obce
ZUJ (kód obce)	560570
NUTS5	CZ0413560570
LAU 1 (NUTS 4)	CZ0413 - Sokolov
NUTS3	CZ041 - Karlovarský kraj
NUTS2	CZ04 - Severozápad
Obec s pověřeným obecním úřadem	Chodov
Obec s rozšířenou působností	Sokolov
Katastrální plocha (ha)	1 697,77
Počet katastrálních území	3 (Nové Sedlo u Lokte, Chranišov, Loučky u Lokte)
Počet částí města	3 (Nové Sedlo, Chranišov, Loučky)
Počet bydlících obyvatel k 31. 12.2017	2 590

Zdroj: ČSÚ, RISY, vlastní zpracování ABRI

O lokalizaci města Nové Sedlo informuje obrázek 4. a souhrnné informace o městě poskytuje tabulka 4. Katastrální území je téměř 59% tvořeno ostatními plochami a téměř z jedné třetiny jej pokrývá plocha povrchového dolu na hnědé uhlí (Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. – SUAS). Část nevyužitého území (výsypka) město upravilo, zasilťovalo a připravilo tak území pro průmyslovou zónu. Téměř celá plocha je aktuálně prodána. Do budoucna se počítá s jejím rozšířením o rekultivované plochy SUAS. Problémem města Nové Sedlo je prvotně vysoká míra nezaměstnanosti, která má strukturální charakter a je vázána na nízkou kvalifikaci a vzdělanost obyvatel města. Dalším problémem je vznik sociálně vyloučených lokalit (SVL), které souvisejí s postupným útlumem těžby a nezaměstnaností. Město Nové Sedlo je členem Místní akční skupiny (MAS) Sokolovsko a členem Svazku obcí Mikroregion Sokolov – východ (MSV, obrázek 5). Celé území je zatíženo důlní těžbou.

Obrázek 4. Lokalizace města Nové Sedlo



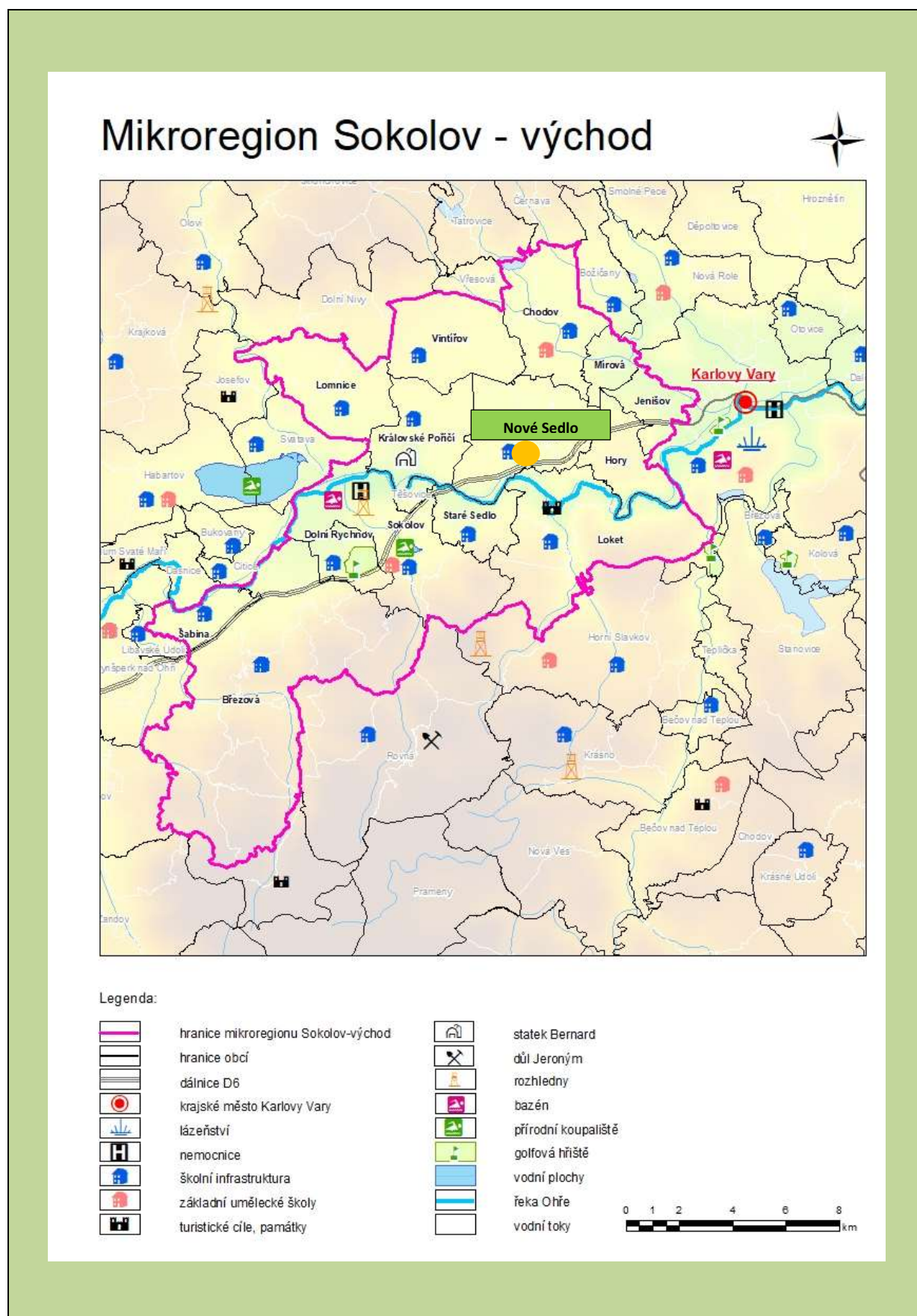
Zdroj: www.mapy.cz

Tabulka 4. Souhrnné informace o městě Nové Sedlo

Ukazatel		Měrná jednotka	Aktuální data 31. 12. 2017
Obecná charakteristika	Katastrální plocha	ha	1 697,77
	Počet částí	počet	3
	Počet katastrálních území	počet	3
Struktura půdního fondu	Zemědělská půda	ha	266,07
	Z toho	Orná půda	162,18
		Zahrady a sady	29,78
		Trvalé travní porosty	74,11
	Lesní půda	ha	371,16
	Vodní plochy	ha	33,41
	Zastavěné plochy	ha	27,89
	Ostatní plochy	ha	999,24
Hospodářské prostředí	Registrované subjekty se zjištěnou aktivitou	počet	156
	Z toho	Fyzické osoby	127
		Právníkové osoby	29
	V tom podniky	Mikropodniky (1-9 zaměstnanců)	21
		Malé podniky (10-49 zaměstnanců)	6
		Střední podniky (50-249 zaměstnanců)	2
		Velké podniky (250 a více zaměstnanců)	0
	Z toho činnosti	Zemědělství, lesnictví, rybářství	7
		Průmysl celkem	29
		Stavebnictví	21
		Obchod a služby	78
		Ostatní činnosti	21
	Průmyslové zóny	název	NOVÉ SEDLO
	Evidované brownfields	název	BÝVALÝ MUNIČNÍ SKLAD
	Vazba na důlní těžbu	název	AKTIVNÍ, VPKH VÝSYPKA
Obyvatelstvo	Počet bydlících obyvatel	osob	2 590
	Z toho	Muži	1 389
		Ženy	1 251
	Z toho	Kategorie 0 – 14 let	434
		Kategorie 15 – 64 let	1 736
		Kategorie nad 65 let	420
	Průměrný věk obyvatel	let	40,1
Nezaměstnanost	Celkem dosažitelní uchazeči o práci	osob	243
	Z toho	Muži	134
		Ženy	109
		Základní vzdělání a vyučení	214
		Evidence nad 12 měsíců	135
	Podíl nezaměstnaných osob (ze skupiny 15-64 let)	%	13,99
Technická infrastruktura	Veřejný vodovod		ANO
	Kanalizace		ANO
	ČOV		ANO
	Plynofikace obce		ANO
	Zastávka linky autobusu a místního významu		ANO
	Stanice (zastávka) vlaku		ANO
	Pošta	počet	1
	Peněžní ústavy a jejich úřadovny	počet	1
Kultura	Veřejná knihovna včetně poboček	počet	1
	Sakrální stavba	počet	1
	Hřbitov	počet	1
Školství, sport	Mateřská škola	počet	1
	Základní škola (vyšší stupeň 1 – 9 ročník)	počet	1
	Hřiště s provozovatelem nebo správcem	počet	2
	Tělocvičny včetně školních s přístupem veřejnosti	počet	2
	Stadiony otevřené	počet	0
Zdravotnictví	Ordinace lékařů	počet	2
	Ostatní samostatná zařízení	počet	1
Sociální oblast	Centra denních služeb	počet	1
	Domovy se zvláštním režimem	počet	1

Zdroj: ČSÚ, RISY, webové portály v rámci měst a obcí využité jako zdroj informací

Obrázek 5. Město Nové Sedlo a Mikroregion Sokolov - východ

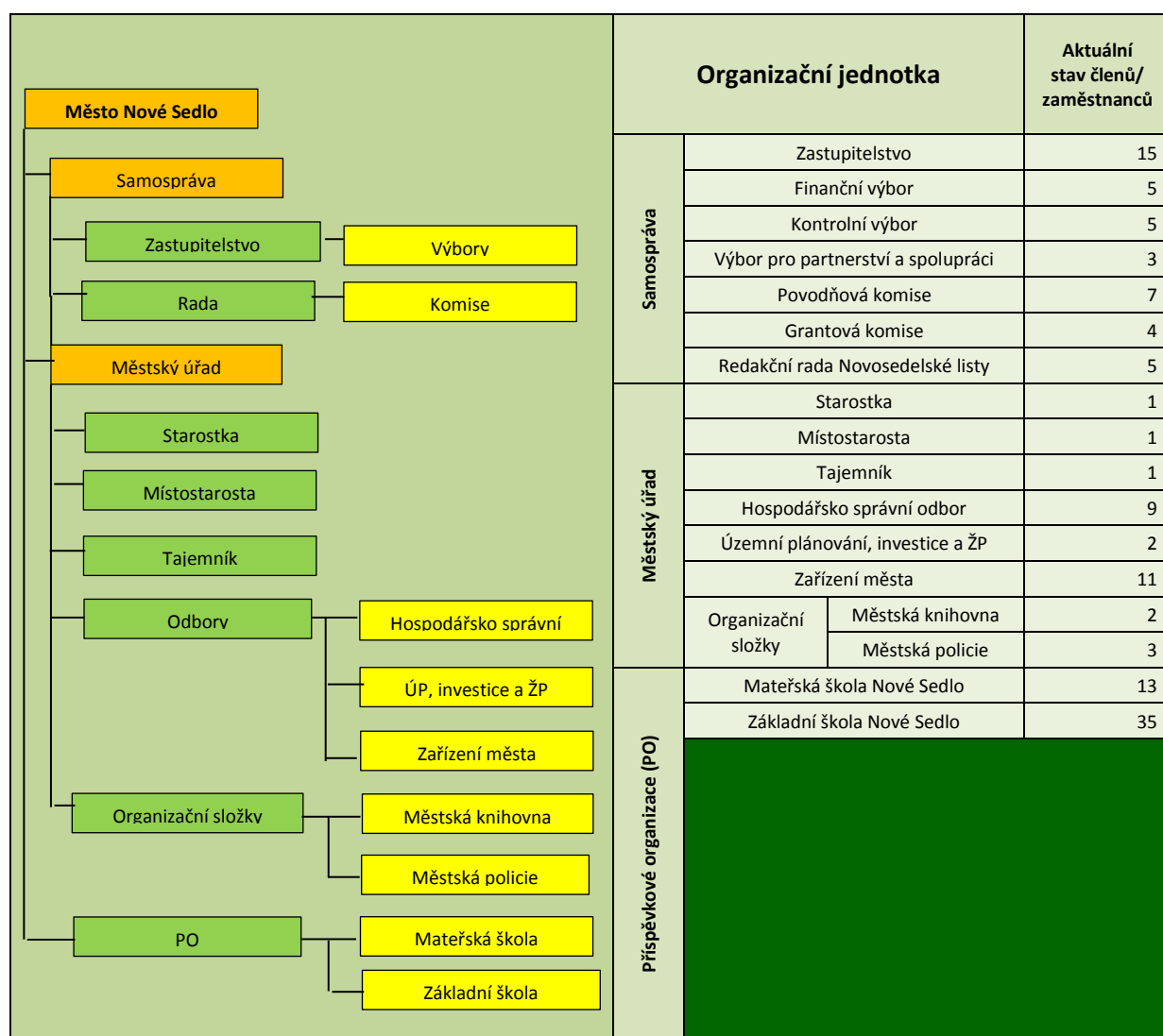


Zdroj: vlastní zpracování ABRI

1.2. Státní správa a samospráva

Městský úřad Nové Sedlo (MÚNS) své záležitosti, v rámci typu sídla (ostatní obce), řeší samostatně (samostatná působnost). MÚNS nemá, s výjimkou činnosti matriky, pověřený obecní úřad výkonem státní správy a není obcí (obecním úřadem) s rozšířenou působností výkonu státní správy (takzvaná přenesená působnost úřadu). Z hlediska druhu účetní jednotky ve vztahu k Státnímu rozpočtu (SR) České republiky tak jde o „městský úřad obce, jež není obcí s rozšířenou působností ani pověřeným obecním úřadem“ a organizace nevykonává státní správu. Základním zdrojem financování je tak místní rozpočet. Příslušný stavební úřad je ve městě Chodov, kde je i kontaktní pracoviště Úřadu práce (ÚP) pro obyvatele Nového Sedla. Ostatní Úřady a instituce sídlí v obci (městě) s rozšířenou působností (ORP) Sokolov. Úřady a instituce jsou dopravně dostupné (Sokolov 10 kilometrů, Chodov 4 kilometry). Celková organizace a řízení města Nové Sedlo má následující strukturu (obrázek 6.).

Obrázek 6. Celková organizační a řídicí struktura města Nové Sedlo



Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

Struktura a informace obrázku 6. souběžně poskytují souhrnný přehled jak o personálních stavech v rámci města Nové Sedlo (členové orgánů a zaměstnanci), tak o funkci a rozsahu působnosti místní samosprávy. Samospráva sestává z 15 členů zastupitelstva města, 5 členů městské rady, členů 3 výborů zastupitelstva, 2 komisí rady města a redakční rady Novosedelského zpravodaje.

Obrázek 7. Sídlo městského úřadu Nové Sedlo



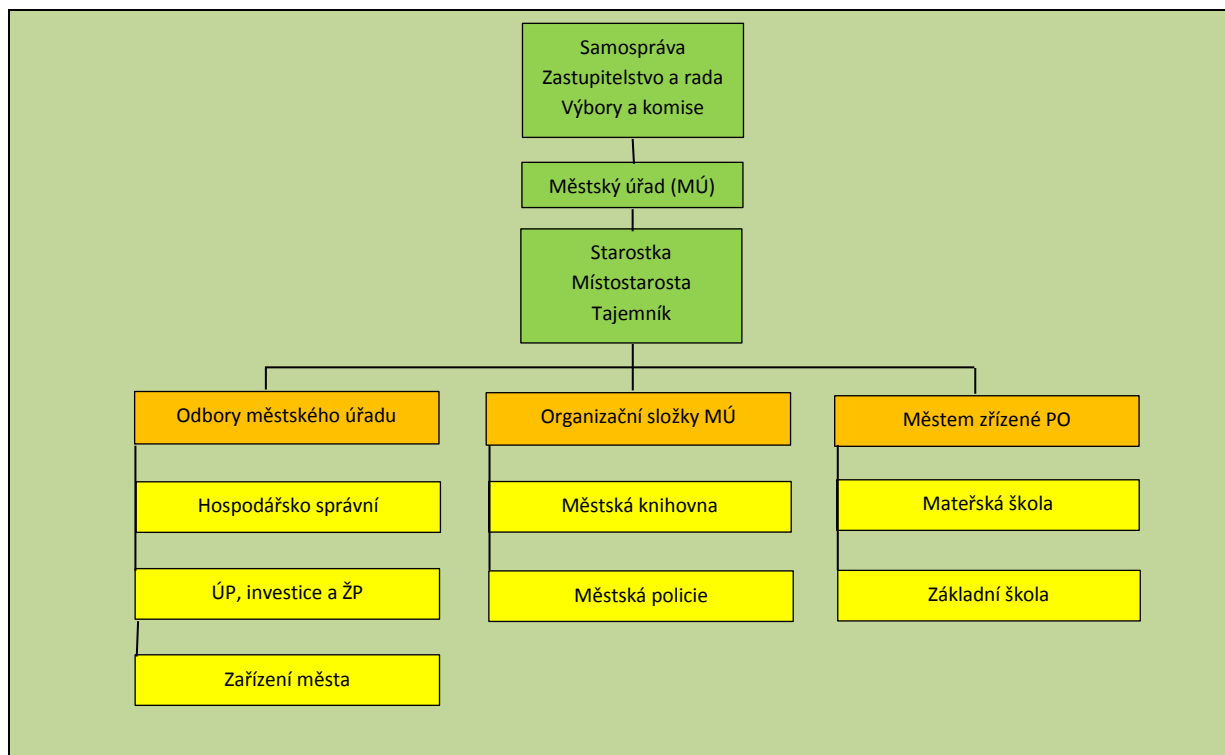
Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo

V čele města stojí aktuálně uvolněná starostka a neuvolněný místostarosta (statutární zástupci). Funkci řízení městského úřadu zastává tajemník. Městský úřad má tři základní odbory. Odbor hospodářský a správní zajišťuje základní ekonomickou, hospodářskou a administrativní činnost. Odbor územního plánu, investic a životního prostředí činnost v oblasti rozvoje města. Odbor zařízení města zajišťuje správu a údržbu majetku města. Organizačními složkami MÚNS jsou městská knihovna a městská policie. O jednotlivých činnostech podrobně informuje kapitola 1. 3. Město Nové Sedlo je dále zřizovatelem dvou příspěvkových organizací (Mateřská škola Nové Sedlo, Sklářská 510 – příspěvková organizace města, Základní škola Nové Sedlo, okres Sokolov – příspěvková organizace města). Nové Sedlo je dále vlastníkem obchodní společnosti Teplárenská NS, s.r.o. (100% vlastník, dodávky tepla a teplé vody, zabezpečení provozu systému). Významná část činností, na které MÚNS nemá vlastní kapacity je poskytována formou externích služeb. Město úzce spolupracuje s místními spolky na rozvoji komunity v oblasti kulturní, sportovní a osvětové činnosti (TJ Baník Union Nové Sedlo, Sbor dobrovolných hasičů, Spolek Nový kurz, Hornický spolek Apolonia). V rámci poskytování sociálních služeb zde sídlí dva subjekty. Dům pro seniory v Loučkách Oáza klidu o.p.s. a Denní centrum Žirafa. To poskytuje služby klientům s těžkým kombinovaným postižením a s poruchou autistického prostřednictvím spolku „Nejste sami“. V rámci SVL je navázána úzká spolupráce s neziskovými organizacemi (Chodov, Kadaň). Souběžně zde má pracoviště GOPALA, o.p.s. jako nezisková organizace zaměřená na sociální poradenství a řešení finanční (dluhové) situace občanů.

1.3. Městský úřad a jeho působnost v území

Organizační a řídicí struktura městského úřadu Nové Sedlo (MÚNS) vychází z celkové organizační struktury města (kapitola 1. 2.) a její funkční náplně. V rámci celkové organizační a řídicí struktury města Nové Sedlo, stejně tak jako struktury MÚNS, je prvotně uplatňován hierarchický (liniový) princip řízení. Systém je založený na specializaci jednotlivých organizačních útvarů (obrázek 8.).

Obrázek 8. Organizační a řídicí struktura městského úřadu Nové Sedlo



Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

Z hlediska organizace a řízení jde o jedno ze základních uspořádání. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou prvotně nastaveny a orientovány vertikálně. Platí, že každý nadřízený má jasné přidělené podřízené a každý podřízený má jasné přiděleného nadřízeného. V rámci typologie MÚNS z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o malou organizaci (31 zaměstnanců) s vhodným typem uplatněné základní organizační a řídicí struktury (funkční forma, nízký počet řídicích stupňů, úzké rozpětí řízení). Standardní výhodou daného typu organizační a řídicí struktury jsou zejména jasné určení pravomocí a odpovědností jednotlivých míst a úzké rozpětí řízení jednotlivých vedoucích pracovníků (maximálně 10 osob, koordinace a kontrola činnosti jednotlivých specializovaných útvarů). Nevýhodami jsou pak právě úzká specializace činností (komunikace mezi jednotlivými útvary, míra spolupráce útvarů, zastupitelnost) a centralizace rozhodování (zde vždy vzniká riziko autokratického vedení lidí a ztráty motivace zaměstnanců). V rámci jednotlivých funkčních míst má pracovní náplň činnosti jednotlivých zaměstnanců následující specializaci a zaměření (tabulka 5.).

Tabulka 5. Personální obsazení a specializace útvarů městského úřadu Nové Sedlo

Útvar/pracovní pozice		Aktuální stav (zaměstnanci)	Specializace/zaměření činnosti
Vedení města	Starostka	1	Uvolněná funkce, úkoly samosprávy, koordinace
	Místostarosta	1	Neuvolněná funkce, úkoly samosprávy, koordinace
	Tajemník	1	Úkoly úřadu, koordinace činnosti zaměstnanců
	Celkem	3	
Odbor hospodářsko správní	Vedoucí	1	Koordinace, matrika, ověření podpisů
	Referent	1	Evidence obyvatel, administrativa
	Referent	1	Pokladna, podatelna
	Referent	2	Fakturace, pohledávky, správa hřbitova, pronájem sálu
	Referent	1	Správa nájemních bytů
	Referent	1	Správa společenství vlastníků bytových jednotek
	Referent	1	Ekonom úřadu
	Zaměstnanec	1	Opravy nájemních bytů
	Celkem	9	
Odbor ÚP, investic a ŽP	Vedoucí	1	Koordinace, územní plán a životní prostředí
	Referent	1	Investice, dotace
	Celkem	3	
Odbor zařízení města	Vedoucí	1	Koordinace, technické zabezpečení
	Mistr	1	Koordinace, správa a údržba majetku
	Administrativa	1	Administrativa, sběrný dvůr
	Zaměstnanec	8	Správa a údržba majetku, jednotlivé profese
	Celkem	11	
Složka Městská knihovna	Vedoucí	1	Koordinace, činnosti v rámci provozu knihovny
	Referent	1	Činnosti v rámci provozu knihovny
	Celkem	2	
Složka Městská policie	Velitel	1	Koordinace, bezpečnost a pořádek
	Strážník	2	Bezpečnost a pořádek
	Celkem	3	
Celkem		31	

Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

Celý systém formální organizace a řízení města Nové Sedlo a MÚNS je komplexně definován a podpořen zákony a vnitřními směrnici města. Jedná se především o zákon o obcích, etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, organizační řád, pracovní řád a náplně práce zaměstnanců. Na tomto místě lze konstatovat vysokou míru formalizace činnosti MÚNS. Organizační struktura je zachycena (oficiálně kodifikována) ve směrnících a pracovních náplních, ze kterých plynou vazby nadřízenosti, podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých lidí nebo pracovních pozic, na kterých lidé pracují. To je základem pro řízení lidí, rozhodování a schvalování úkolů v rámci činností. V rámci MÚNS a celého města Nové Sedlo souběžně funguje i neformální organizační struktura. Ta zahrnuje osobní vztahy, vazby a interakce lidí, které vznikly přirozeně, neformálně či neoficiálně. Vazby, vztahy a interakce se odehrávají přirozeným, neformalizovaným způsobem mimo rámec formální organizační struktury, respektive jí horizontálně, vertikálně i diagonálně napříč. Neformální vazby se prvotně projevují například v oblasti řízení složitých procesů typu projektů (kapitola 3. 1.). Jejich základem je pružné řízení prostřednictvím týmů (tvorba maticové struktury).

Zdůrazňujeme, že neexistuje nic jako optimální struktura. Existují jen organizační a řídicí struktury, které fungují v konkrétních podmínkách konkrétních organizací. V podstatě tak optimálně využívají schopností a stylu řízení konkrétních manažerů a ostatních pracovníků k dosažení cílů organizace.

Na tomto místě závěrem vyhodnocujeme (konzultace v místě, analýzy a informační zdroje města) dále uvedený stav plnění úkolů na základě místních požadavků při respektování státní legislativy a ustanovení nadřazených orgánů státní správy. Zde se jedná prvotně o proces a jednotlivé oblasti uspokojování (plnění) potřeb občanů podle §35 zákona 128/2000 Sb. Zákon o obcích (tabulka 6.). Stupeň uspokojování (plnění) potřeb obyvatel hodnotíme, v návaznosti na kapitolu 1.1, jako vysoký (návaznost na metodiky a postupy zpracovatele ABRI, nejvyšší hodnocení velmi vysoký 5, vysoký 4).

Tabulka 6. Uspokojování potřeb občanů podle Zákona o obcích

Oblast	Hodnocení
Vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče	Město postupně naplňuje jednotlivé cíle Komunitního plánu sociálních služeb na léta 2016 – 2020 (rozvojový dokument města Nové Sedlo). Je zajištěn rozvoz léků seniorům, probíhá výstavba Komunitního domu seniorů s bezbariérovou úpravou. Město organizuje setkávání občanů při různých významných příležitostech. Těmi jsou životní jubilea občanů v seniorském věku, jubilejní svatby, vítání občánků, měsíční setkání seniorů s programem.
Uspokojování potřeby bydlení	Město Nové Sedlo vlastní 145 bytů, z nichž jsou aktuálně (zpracování SR MÚNS dodavatelem ABRI) všechny pronajaté. V případě uvolnění některého nájemního bytu obec nabídne byt k pronájmu a z uchazečů vybere rada města nového nájemníka. Obec nemá k dispozici volný (náhradní) byt pro případ nouze v důsledku havárie bytu některého z občanů.
Uspokojování potřeby ochrany a rozvoje zdraví	Ve městě má ordinaci praktický lékař, stomatolog, pediatr a gynekolog. Ostatní specialisté a nemocnice jsou dostupné v blízkém Sokolově či v Karlových Varech. Občané mohou své zdraví upevňovat bezplatně v městském sportovním centru na základě rezervace, ve fázi příprav je vybudování cyklostezky z Lokte do Chodova, která bude procházet Novým Sedlem. Město finančně podporuje tělovýchovnou jednotu Baník Union Nové Sedlo.
Uspokojování potřeby dopravy a spojů	Město je s okolními obcemi a městy spojeno autobusovými a vlakovými spoji. Autobusy mají v obci jednu zastávku, vlaky zastavují na nádraží. Ve městě má zastávku i cyklobus.
Uspokojování potřeby poskytování informací	Kromě úředních hodin používá obec pro komunikaci s občany webové stránky, kde zveřejňuje jak povinné informace, tak i další upozornění a zprávy. Na webových stránkách má město přístupný Geoportál, má svůj profil na Facebooku, v obci je 8 výlepových ploch a pro potřeby okamžitého informování je využíván obecní rozhlas. Město vydává jednou měsíčně Novosedelské listy, a to jak v elektronické podobě na webových stránkách, tak i v tištěné verzi. V případě potřeby poznání názorů občanů na konkrétní téma obec zveřejňuje dotazníky v Novosedelských listech, vrací se však jen malé množství vyplněných dotazníků.
Uspokojování potřeby výchovy a vzdělávání	Ve městě je 1 mateřská škola a 1 základní škola. Školy jsou příspěvkovými organizacemi města. Přednášky a besedy pro dospělé organizuje knihovna, městská policie a MÚ. Město pečuje o vyhlídku Pískový vrch nad největším povrchovým dolem v kraji (Družba – Jiří).
Uspokojování potřeby celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku	Město podporuje akce pořádané fyzickými osobami i spolky každoročně přidělovanými příspěvky, o nichž rozhoduje na základě doporučení grantové komise rada města. Město samo pořádá Novosedelskou pouť, Svatováclavské posvícení, Jazzové jaro (se spolkem Nový kurz a s podporou Karlovarského kraje). Pro akce pořádané ve vnitřních prostorech je využíván sál bývalého kulturního domu Meteor, jehož prostory v současné době pronajímá pro provoz restaurace. Město spolupracuje i dalšími subjekty MSV. Ve městě funguje knihovna. Pořádek ve městě zajišťuje Městská policie a Policie ČR, oddělení Loket.

Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

1.4. Zásadní strategické dokumenty městského úřadu Nové Sedlo

Zpracovaná kapitola je zaměřena na vymezení přehledu klíčových dokumentů města Nové Sedlo pro vlastní organizaci a řízení jeho činnosti. Základními jsou rozvojové dokumenty města (tabulka 7.).

Tabulka 7. Rozvojové dokumenty města Nové Sedlo

Dokument	Základní charakteristika
Územní plán	• Vymezení zastavěného území, ploch a koridorů • Podmínky pro využití ploch včetně odůvodnění • Aktuálně schvalován návrh nového územního plánu (ÚPL)
Strategický plán rozvoje města Nové Sedlo na období 2016-2020	• Analytický část vymezující jednotlivé oblasti činnosti • Návrhová část vymezující vizi, opatření a aktivity rozvoje • Standardní (základní) řešení podle metodiky MMR
Komunitní plán sociálních služeb v Novém Sedle na léta 2016 – 2020	• Situační analýza (vymezení problémů, příčin a SVL) • Komunitní činnost v jednotlivých oblastech (plán, rozvoj aktivit) • Standardní (základní) řešení podle metodiky MPSV
Energetická koncepce	• Analytická část specifikující hospodaření s energiemi • Návrhová část zaměřená na úspory energií a systém hospodaření • Standardní řešení podle metodik MŽP a Stavebního zákona
Povodňový plán	• Zpracovaný povodňový plán s návazností na ORP Sokolov • Standardní řešení podle metodik pověřených organizací

Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

Mezi další zásadní dokumenty, nezbytné pro běžné fungování a chod města patří, vedle obecně platných zákonů a norem České republiky (ČR), i místně závazné vyhlášky a nařízení. Ty ve svém komplexu regulují chod města s ohledem na jeho vnitřní podmínky a další specifika (tabulka 8.).

Tabulka 8. Zásadní vyhlášky a nařízení města Nové Sedlo

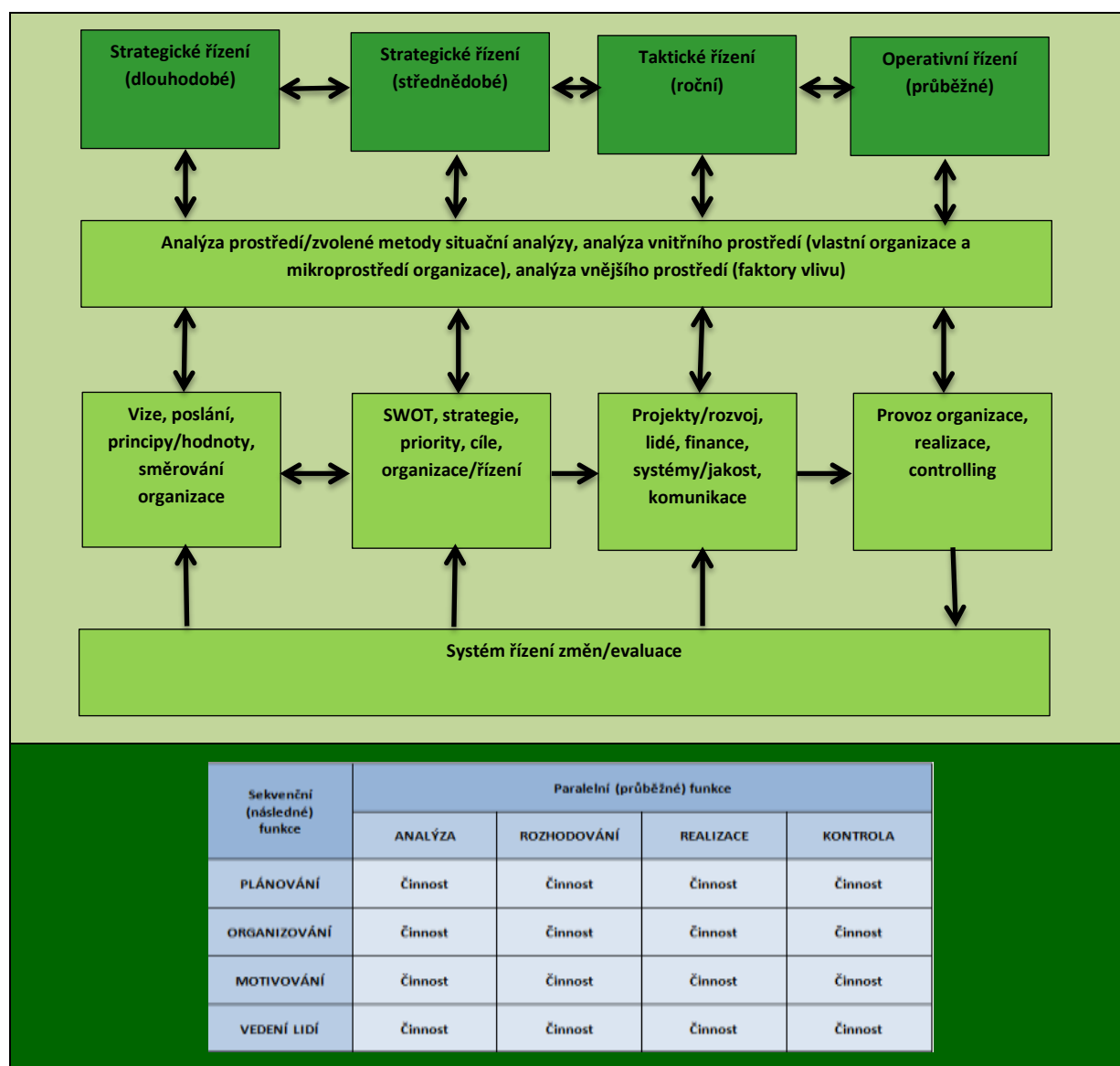
Obecně závazné vyhlášky (OZV)	OZV č. 1/2001 o převodu, nabytí a pronájmu nemovitého majetku Města Nové Sedlo
	OZV č.4/2005, o udržování čistoty a pořádku ve městě
	OZV č. 2/2006, kterou se mění obecně závazná o udržování čistoty a pořádku ve městě
	OZV č.1/2010 o stanovení místního koeficientu pro výpočet daně z nemovitosti
	OZV č.1/2011 o místních poplatcích
	OZV č.1/2014 o vedení technické mapy města
	OZV č. 2/2014, k zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku na veřejných prostranstvích
	OZV č. 3/2014, o zákazu veřejného nabízení, poskytování a využívání sexuálních služeb
	OZV č.1/2015 o stanovení systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů a nakládání se stavebním odpadem
	OZV č. 1/2016 - Požární řád města
	OZV - č. 2/2016, kterou se zrušují některé OZV
Nařízení	Nařízení vlády č. 308, o vymezení pojmů běžná údržba a drobné opravy související s užíváním bytu
	Nařízení 1/2016 - tržní řád

Zdroj: informace města Nové Sedlo, zpracování ABRI

2. Strategické plánování a procesní řízení města

Daná oblast je zaměřena na vymezení strategického plánování a procesního řízení města (obce) v obecné a legislativou ČR podporované rovině. Strategické řízení (plánování a řízení strategických procesů) je činnost zaměřená na dlouhodobé směřování organizace (město, obec). Strategické řízení zajišťuje, že se činnosti nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení je opakovaným procesem. Zpracovatel SR MÚNS v dané oblasti využívá následující model (obrázek 9.). Toto řešení bylo využito pro zpracování SR MSV (obrázek 9.). SR MÚNS využívá výstupy SR MSV v rámci zpracování dílčích analýz SWOT v rámci faktorů vnějšího prostředí (oblasti procesů, komunikace a financování). Další procesní varianty řešení jsou součástí příloh (příloha 2.).

Obrázek 9. Použitý procesní model v rámci SR MSV



Zdroj: metodiky zpracovatele ABRI

2.1. Obecné principy

Základem obecných principů jsou takzvané kritické faktory úspěchu. Z celé řady koncepcí na tomto místě uvádíme kritické faktory (principy excellence) vymezené prostřednictvím Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM, tabulka 9.). Dané faktory jsou variantou modelu 7S v podnikatelském sektoru (příloha 3.). Dané rámce se využívají ve strategickém auditu, ve strategickém řízení a v řízení změn.

Tabulka 9. Kritické faktory úspěchu (principy excellence) podle EFQM

Princip		Specifikace
1	Dosahování vyvážených výsledků	Excelentní organizace plní své poslání a činí pokroky s ohledem na svoji vizi pomocí plánování a dosahování vyváženého souboru výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám jejich zainteresovaných stran a, je-li to relevantní, překračují je.
2	Vytváření hodnoty pro zákazníky/ občany	Občané jsou klienty veřejné správy. Excelentní organizace vědí, že zákazníci jsou jejich primárním důvodem pro to, aby existovaly, a usilují o inovace a vytváření hodnoty pro zákazníky.
3	Vedení na základě vize, inspirace a integrity	Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory pro jejich hodnoty a etiku.
4	Řízení na základě procesů	Pro dosahování vyvážených a udržitelných výsledků jsou excelentní organizace řízeny prostřednictvím strukturovaných a strategicky seskupených procesů s využitím rozhodování založeného na faktech.
5	Dosahování úspěchů díky zaměstnancům	Excelentní organizace si cení svých zaměstnanců a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování vyvážených cílů organizace a osobních cílů.
6	Podporování kreativity a inovací	Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálých a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran (zaměstnanci, vzory vnější prostředí).
7	Budování partnerství	Excelentní organizace hledají, rozvíjejí a udržují důvěryhodné vztahy s různými partnery s cílem zajistit vzájemný úspěch. Tato partnerství mohou vznikat mimo jiné se zákazníky, se společnostmi, s klíčovými dodavateli, vzdělávacími institucemi nebo s nevládními organizacemi.
8	Přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost	Excelentní organizace vkládají do svých kultur etický způsob myšlení, jasné hodnoty a nejvyšší standardy organizačního vystupování, které jim umožní usilovat o ekonomickou, společenskou a ekologickou udržitelnost.

Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

Další část zadané kapitoly je zaměřena na relevantní právní normy (zvláštní zákony), které v ČR upravují strategické plánování (strategické řízení) a řízení veřejného sektoru. Legislativní a normativní rámec strategického plánování a řízení v ČR má následující základní vazby a souvislosti (tabulka 10.). Strategické řízení není ze zákona povinné. Nicméně zákonná povinnost ukládá hospodařit účelně a hospodárně (§ 38 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích /obecní zřízení/) nebo dokonce účelně, efektivně a hospodárně (dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole). K naplnění je nezbytné stanovit cíle. Pokud cíle nejsou stanoveny, nelze účelnost hodnotit, a povinnost nebyla naplněna.

Tabulka 10. Zákony upravující oblast strategického plánování a řízení veřejného sektoru

Zákon/specifikace	
1.	Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR (ve znění zákona č. 110/2007 Sb.), kompetenční zákon. Ten stanoví kompetence jednotlivých orgánů státní správy (ministerstev a jiných správních úřadů). Příkladem oprávnění ke koncepční činnosti je § 22 zákona. „Ministerstva zpracovávají koncepce rozvoje svěřených odvětví a řešení stěžejních otázek, které předkládají vládě České republiky“.
2.	Zákon č. 128/200 Sb., o obcích, který ve svém § 2 hovoří takto. „Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem“ (jde o nepřímé strategické řízení).
3.	Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, se programem rozvoje kraje blíže nezabývá, mimo konstatování, že tento program schvaluje zastupitelstvo kraje v § 35. Tento paragraf též hovoří o právu zastupitelstva schvalovat další věcně zaměřené koncepce v samostatné působnosti (jde o nepřímé strategické řízení).
4.	Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, který v § 2 v odstavci b) vymezuje strategii regionálního rozvoje jako střednědobý dokument na období 3–7 let, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje. V odstavci c) je pak zakotven státní program regionálního rozvoje jako střednědobý dokument, který stanoví zaměření podpory regionálního rozvoje pro jeden nebo společně pro více podporovaných regionů. Tento zákon upravuje též rozvojové koncepce VÚSC, přičemž relevantní je § 8, odstavec 1) kde je stanoveno. „Kraj v rámci své samostatné působnosti podporuje rozvoj regionů vymezených v programu rozvoje územního obvodu kraje podle svých konkrétních potřeb s ohledem na vyvážený rozvoj svého územního obvodu.“ V § 9 je dále uveden obsah programu rozvoje územního obvodu kraje, který je rámcově shodný s doporučenou strukturou strategie dle teorie strategického plánování a řízení. PRK tedy obsahuje zejména následující prvky. Analýzu hospodářského a sociálního rozvoje územního obvodu kraje, charakteristiku slabých a silných stránek jeho jednotlivých částí a hlavní směry rozvoje, vymezení regionů, jejichž rozvoj je třeba podporovat, uvedení oblastí, na něž má být podpora zaměřena, úkoly a priority v rozmístění a rozvoji občanské vybavenosti, infrastruktury, životního prostředí, a další oblasti rozvoje.
5.	Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).
6.	Zákon č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích, zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze.

Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

Z výše uvedeného je patrné, že tuzemská legislativa se o strategickém plánování oproti plánování územnímu, které je upraveno stavebním zákonem, zmiňuje okrajově. Příkladem mohou být strategie rozvoje dobrovolných svazků obcí, které nejsou výše uvedenými předpisy zdůrazněny vůbec. Celý systém je tak založen na dobrovolném přístupu obcí k dané problematice či nezbytnosti dané strategické materiály zpracovat. Otázkou je vždy kvalita a především následné řízení. Zpracování je často vázáno na jednotlivé dotační programy Evropských investičních a strukturálních fondů (ESIF) a dotace ze Státního rozpočtu ČR (SR), které zpracování materiálu požadují v rámci svých výzev (hodnocení). Zde si je ovšem nezbytné uvědomit, že zpracování strategie není samoučelné. Praxe a uplatnění daných metod ve veřejném sektoru a výsledky prokazují výrazný nárůst efektivnosti organizací (použité zdroje a literatura) při komplexním využití všech procesů strategického řízení.

2.2. Problémy a výzvy

Oblast strategického plánování (řízení) s návazností na procesní řízení měst (obcí) je v návaznosti na předchozí text (prvotně komplexní systémové řízení) spojena s řadou problémů (slabých stránek), které se v rámci řešení dané problematiky mohou stát výzvou (příležitost k řešení). Jde o vztahy.

- **Územního a strategického plánování (řízení).**
- **Místní strategie a strategie území.**
- **Oblast strategického plánování (řízení) jako politikum.**
- **Řešení strategie rozvoje expertním nebo komunitním způsobem.**

V rámci první oblasti je nezbytné akceptovat následující vazby. Územní plánování (řídí se zákonem o územním plánování a stavebním řádu číslo 183/2006 SB.) je stejně jako strategické plánování (řízení) jedním ze strategických nástrojů pro správu a rozvoj územního celku (státu, kraje, obce). V oblasti organizace řízení rozvoje města (obce) je nezbytné respektovat dále uvedené vazby (tabulka 11.).

Tabulka 11. Vazby strategického plánování (řízení) a územního plánování

Strategické plánování (řízení)	Územní plánování
• Vyhodnocení současné situace v rámci území a možné vývojové trendy (situační analýza).	• Vytváření předpokladů pro udržitelný rozvoj území.
• Stanovení cílů a indikátorů rozvoje území.	• Vytváření předpokladů pro výstavbu prostřednictvím.
• Vypracování strategie (plánu) k dosažení cílů.	○ Územně plánovacích podkladů (analytika, studie). ○ Politika územního rozvoje. ○ Územně plánovací dokumentace (územní plán). ○ Územní rozhodnutí.
• Stanovení postupů pro monitorování výsledků (evaluační) a přijímání opatření (řízení změn).	

Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

Při respektování uvedených vazeb je zákonitým výstupem rozvoj území, který respektuje zásady udržitelného rozvoje, a usiluje o vyvážený vztah podmínek pro příznivé životní prostředí, hospodářský rozvoj a soudržnost společenství obyvatel na daném území. Základem je propojenost dokumentů.

Tabulka 12. Vazby místní strategie a strategie území

Horizontální vazby	Vertikální vazby
Vzájemná návaznost dokumentů města/obce	Vzájemná návaznost dokumentů města/obce na mikroregion/kraj

Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

V oblasti problémů a výzev mezi místní strategií (strategie rozvoje města/obce) a strategií území (strategie rozvoje mikroregionu, kraje) je zásadním problémem soulad těchto vazeb (tabulka 12.).

Je realitou, že na krajské a městské (obecní) úrovni výše uvedená provázanost dokumentů často není respektována. Jednotlivé strategické dokumenty na sebe nenavazují či jsou mnohdy dokonce protichůdné. Na úrovni kraje a ještě více na úrovni měst a obcí je klíčové, aby byly propojeny dokumenty územního plánování a strategické rozvojové dokumenty. Tedy u kraje zásady územního rozvoje s programem rozvoje kraje, u měst a obcí územní plán se strategickým plánem (řízením).

Oblast strategického plánování (řízení) jako politikum, se týká plnění slibů, svědomí, integrity. Tento pojem je v českých podmínkách značně neoblíbený. Diskuze na toto téma je považována za nepřiměřené „moralizování“. Integrity, charakter, poctivost, plnění slibů, dodržování vlastních pravidel a zákonů ovšem patří k elementárním principům efektivního řízení (včetně strategického řízení). Platí následující princip, který tvoří základ pro funkčnost celého systému (tabulka 13.).

Tabulka 13. Základní princip strategického řízení

Princip	Charakteristika
Integrita, sdílené hodnoty, nekorupční jednání	Týká se všech zúčastněných stran (politici, zaměstnanci, dodavatelé, partneři, zákazníci/občané). Jde o obyčejnou lidskou poctivost, charakter. Výkon každé činnosti má probíhat na základě zákonů a stanovených pravidel, sdílených cílů a hodnot, dále charakteru (integrity) a zásad pro nekorupční jednání. Integrita, charakter, poctivost, plnění slibů, dodržování vlastních pravidel a všech zákonů – patří k elementárním principům efektivního strategického řízení. Nerespektování vede k neefektivnosti, ne hospodárnosti a neúčelnosti vynakládání veřejných prostředků (omezení rozvoje).

Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

Poslední z oblastí problémů a výzev se vztahuje k otázce zpracování strategických materiálů prostřednictvím komunitní či expertní formy. Strategický plán (strategii rozvoje) lze zpracovat oběma způsoby. Podle zkušeností zpracovatele (ABRI) neexistuje zásadní rozdíl v kvalitě obou forem, které lze navíc efektivně kombinovat. Zásadní roli zde ovšem sehrává politická stabilita, kdy časté nebo velké (náhlé) změny, způsobené volbami do zastupitelstev či změnami vedení v průběhu volebního období negativně ovlivňují využívání strategických dokumentů. Obecně platí zásady (tabulka 14.).

Tabulka 14. Dopady podcenění strategického řízení

Výsledek	Charakteristika
Neplánování	Nestanovení vizí, strategických a operativních plánů, cílů a jejich cílových hodnot. Tedy toho, co má být vykonáno a s jakým výsledkem. Nestanovení termínů a zdrojů.
Neorganizování	Nejsou definovány vhodné organizační struktury a vhodné procesní postupy, které zajišťují řádnou správu a rozvoj území.
Nevedení a nemotivování	Není prováděno ustavičné usměrňování a podněcování odpovědných pracovníků za správu a rozvoj území k činnostem, jejichž uskutečnění je vymezeno v rámci plánování.
Neprovádění monitorování a kontroly	Pomocí zpětných vazeb nejsou usměrňovány činnosti tak, aby byly dosahovány cíle (ve stanovených termínech a se stanovenými zdroji (hospodárně, efektivně, účinně)).

Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

3. Klíčové procesy městského úřadu Nové Sedlo

Procesní přístup (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací (v našem případě městský úřad Nové Sedlo – MÚNS). Jedná se především o opakované procesy. Procesní přístup je oproti tradičnímu vertikálnímu (liniovému, specializovanému, funkcionálnímu) přístupu, který je založen na hierarchii, zaměřen horizontálně. S ohledem na množství procesů, které MÚNS zajišťuje, byly procesy sdruženy z hlediska věcné náplně do dvou základních procesních oblastí.

- **Hlavní procesy (hlavní procesní oblasti) MÚNS.**
- **Podpůrné procesy (podpůrné procesní oblasti) MÚNS.**

3.1. Procesní řízení městského úřadu Nové Sedlo

Hlavní procesy se týkají stěžejních oblastí úřadu a slouží k naplňování strategických cílů úřadu. Výstupem je hodnota, která uspokojuje zákazníka. Jedná se o procesy, které mají charakter „veřejné služby“ a které jsou realizovány v samostatné působnosti. U podpůrných procesů se jedná o procesy „servisního, pomocného“ charakteru, které zabezpečují realizaci hlavních procesů (interní procesy). Procesní mapa má následující strukturu (tabulka 15.), s návazností na organizační a řídicí strukturu MÚNS (tabulka 8.). Mapa vymezuje hlavní procesní oblasti v samostatné působnosti (S) a interní procesy (I). S ohledem na skutečnost, že procesní oblast mohou tvořit procesy náležející do obou kategorií, nesou některé procesní oblasti zkratku obou uvedených oblastí (variantní řešení SI/IS).

Tabulka 15. Hlavní a podpůrné procesy v rámci MÚNS

Hlavní procesy (činnosti)	Strategie města (strategie rozvoje)	SI
	Územní rozvoj a plánování	SI
	Řízení krizí a mimořádných událostí	SI
	Správa majetku města	S
	Doprava/místní doprava a komunikace	S
	Školství/školská zařízení	S
	Sociální oblast a zdraví	SI
	Kultura a volný čas	S
	Cestovní ruch	S
	Životní prostředí	S
	Sport a volný čas	S
	Komunita a spolková činnost	S
Podpůrné procesy (činnosti)	Ekonomika a financování	IS
	Řízení lidských zdrojů	I
	Informační a komunikační technologie	I
	Nákup	IS
	Právní služby	I
	Administrativní činnosti	I
	Řízení komunikace a vztahů	IS
	Interní audit	I

Zdroj: konzultace MÚNS, vlastní zpracování ABRI

V oblasti hlavních a podpůrných procesů byly projektovým týmem, na základě analýzy výkonnosti (přímá komunikace, řízené rozhovory, prvotní evidence práce, empirické poznatky) vymezeny základní podíly časů na jednotlivé typy procesů (tabulka 16.). Jejich rozsah odpovídá standardům analýzy výkonnosti v rámci specializovaných personálních auditů veřejné správy (literární zdroje).

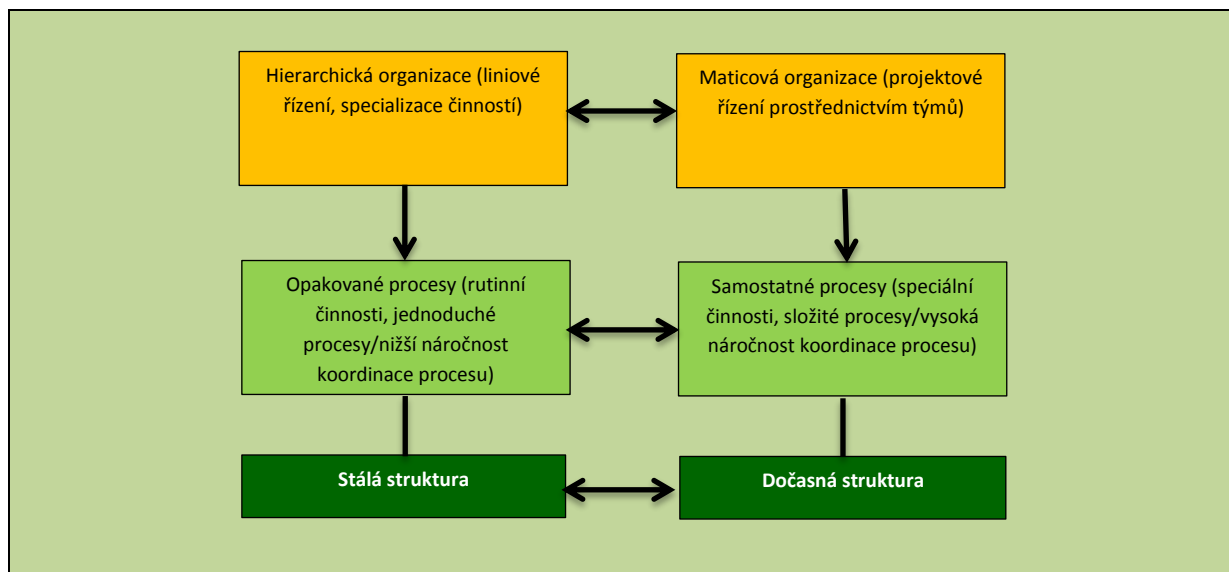
Tabulka 16. Struktura spotřeby práce v rámci MÚNS

Logicky seřazené činnosti	Podíl časů MÚNS (%)	Standard podílu časů (%)
Hlavní činnosti/přímá práce	48	49
Administrativa/komunikace	28	26
Porady, podklady a statistiky	7	8
Organizační činnosti	4	5
Ostatní činnosti/režijní časy	13	12
Celkem	100	100

Zdroj: informace a komunikace MÚNS, použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

I když MÚNS neměl v rámci provedeného externího hodnocení oficiálně nastavenou základní mapu procesů, má vnitřní směrnice, které upravují jednotlivé činnosti. Zde se jedná zejména o opakované (rutinní) procesy. Jde například o pravidla pro ukončování nájmu, přidělování bytů a jejich předávání, zásady pro poskytování (přidělování) příspěvků, zásady pro přidělování individuálních dotací (grantový systém), pravidla rozpočtového procesu příspěvkových organizací, směrnice pro provádění údržby/oprav bytového fondu, pravidla pro prodej pozemků, pravidla pro zadávání zakázek malého rozsahu, jednací řády zastupitelstva/rady města a další. V rámci složitých procesů tvůrčího typu (rozvoj, investice, dotace) je využívána projektová forma organizace a řízení (projektové týmy, pracovní skupiny). To včetně externí podpory formou dodavatelské práce a služeb (obrázek 10.).

Obrázek 10. Aktuální systém řízení procesů města Nové Sedlo



Zdroj: informace a komunikace MÚNS, vlastní zpracování ABRI

3.2. Strategické řízení města Nové Sedlo

Strategické plánování (řízení) v rámci města Nové Sedlo a MÚNS je ve shodě s územním a komunitním plánováním (uvedené materiály a jejich výstupy mají návaznost v oblasti horizontálních vazeb). V oblasti strategického řízení má Nové Sedlo zpracovaný „Strategický plán rozvoje města Nové Sedlo na období 2016 – 2020“ (střednědobý časový horizont s návazností na dotační období ESIF 2014 až 2020). Materiál byl zpracován ve spolupráci s externí poradenskou firmou a standardně obsahuje analytickou a návrhovou část. Z hlediska implementace plán svým portfoliem projektů navazuje na rozpočtové hospodaření města (rozpočtový výhled, roční rozpočet, roční účetní závěrka). Vize města je formulována jako „Obec s historií – město s budoucností“ s cíli (tabulka 17.).

Tabulka 17. Strategické cíle a opatření strategického plánu rozvoje města Nové Sedlo

Strategický cíl	Opatření
A. Rozvoj dopravní infrastruktury, občanské vybavenosti a služeb	• Zkvalitnění silnic, místních komunikací a dopravy v obci • Rekonstrukce cyklistických stezek a budování nových cyklostezek • Rozvoj informačních systémů veřejnosti a zpětné vazby od obyvatel • Podpora obecních služeb • Podpora bydlení
B. Podporování rozvoje kulturních, sportovních a volnočasových aktivit	• Podpora sportovních aktivit • Podpora rozvoje kulturních aktivit
C. Ochrana a zkvalitnění životního prostředí a celková péče o vzhled obce	• Ochrana a zkvalitnění životního prostředí • Péče o celkový vzhled obce a zateplování objektů města
D. Vzdělávání a podpora jazykové vybavenosti	• Vzdělávání

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Sedlo na období 2016 – 2020

V oblasti realizace rozvojových projektů a aktivit byly městem Nové Sedlo 2016 až 2017 realizovány investiční projekty v celkovém objemu přímých kapitálových výdajů ve výši téměř 37 milionů Kč (tabulka 18.). Dané investice byly podpořeny dotacemi ESIF a SR (podrobné informace poskytuje kapitola 5.3.). Podíl kapitálových výdajů (investic) v daném období dosáhl více jak 27% výdajů.

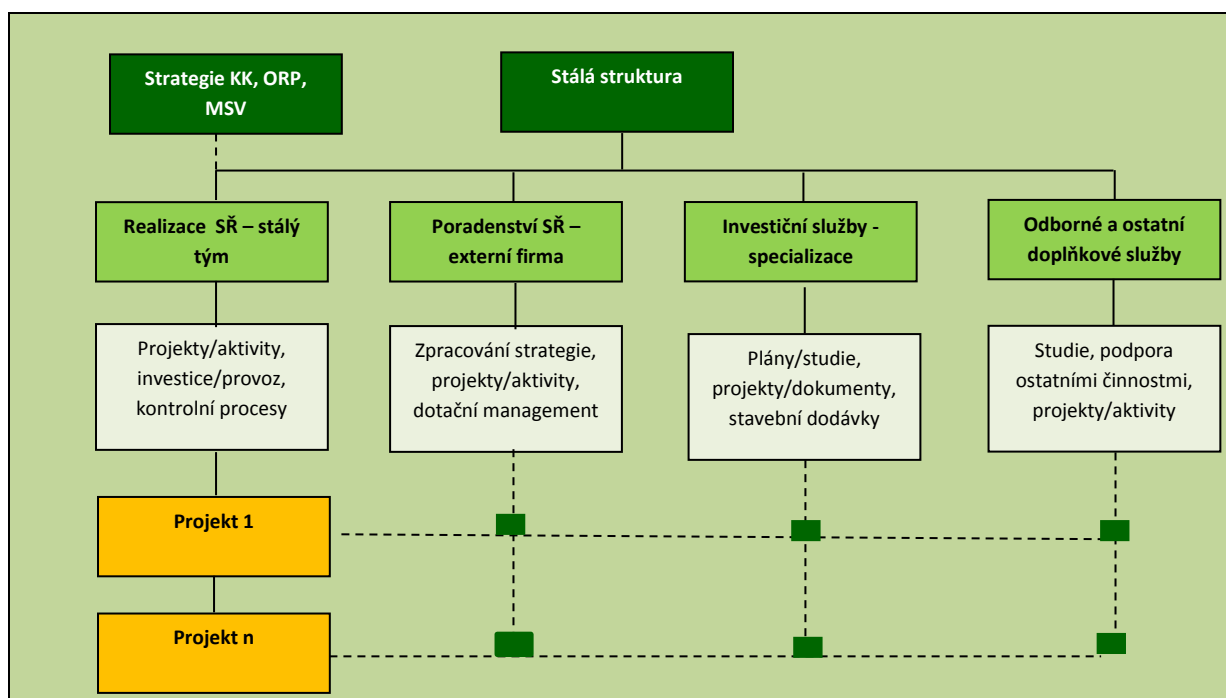
Tabulka 18. Výdaje a transfery strategického plánu rozvoje města Nové Sedlo

Položka	Objem prostředků (tisíce Kč)			
	Skutečnost 2016	Skutečnost 2017	Celkem období 2016 - 2017	Plán 2018
Běžné výdaje	45 974	52 119	98 093	46 684
V tom Neinvestiční transfery	11 162	11 834	22 996	5 636
Kapitálové výdaje	20 696	16 067	36 763	9 125
Výdaje celkem	66 670	68 186	134 856	55 809
Podíl kapitálových výdajů na výdajích celkem (%)	31,04	23,56	27,26	16,35

Zdroj: Monitor MF, vlastní zpracování ABRI

Základem realizace strategie je uplatnění maticové organizační struktury (obrázek 30.), zaměřené na projektové řízení jednotlivých projektů/aktivit (investice, provoz, realizace a podpora). Aktuálně je prioritou rozvoj spolupráce v rámci MSV. (zpracovaná SR MSV). Dále pak koordinace činnosti s ORP Sokolov, městem Chodov, MAS Sokolovsko a Karlovarským krajem (obrázek 11.). Základem je koordinace rozvoje v jednotlivých prioritních oblastech a projektech/aktivitách. Realizační tým a jeho jednotlivé subjekty je nezbytné koncipovat na dlouhodobé spolupráci (to při respektování ustanovení „zákona o veřejných zakázkách“) v oblasti poradenství, dalších služeb a dodávek (strategie, dotační, projektové, investiční a odborné služby). Úroveň procesu strategického řízení aktuálně hodnotíme jako vysokou (metodika ABRI, maximum úroveň 5 – velmi vysoká, minimální úroveň 1 – velmi nízká).

Obrázek 11. Uplatněný systém organizace strategického řízení rozvoje města Nové Sedlo



Zdroj: vlastní zpracování ABRI

Z hlediska hodnocení procesu strategického řízení podle kritérií PDCA a metodiky CAF lze uvedený procesní předpoklad (tabulka 19.) hodnotit na úrovni 80 bodů (proces je plánován, realizován a kontrolován). Změny nejsou realizovány roční aktualizací plánu, ale prostřednictvím rozpočtu města.

Tabulka 19. Hodnocení kritéria procesu strategického řízení městského úřadu Nové Sedlo

Fáze/úroveň		Kritérium předpokladů/procesy	Počet bodů
		V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme informace/máme dílčí informace.	0-10
PLAN	Plánuj	Činnosti jsou plánovány.	11-30
DO	Realizuj	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31-50
CHECK	Zkontroluj	Kontrolujeme správnost činností a způsob provádění.	51-70
ACT	Reaguj	Na základě kontroly v případě potřeby korigujeme činnosti	71-90
Cyklus PDCA		Kompletní cyklus. Učení se od druhých. Stálé zlepšování.	91-100

Zdroj: metodiky CAF, vlastní zpracování ABRI

3.3. Komparace strategického řízení v Novém Sedle

Pro vzájemné srovnání strategického řízení města Nové Sedlo byla pro srovnání vybrána další dvě města Mikroregionu Sokolov – východ (MSV), a to město Březová a město Locket. Srovnávaná města mají obdobný počet obyvatel, organizační a řídicí strukturu městského úřadu a obdobnou náplň činnosti (samospráva, město Locket s pověřeným stavebním úřadem). Z hlediska počtu zaměstnanců městských úřadů a jejich organizačních složek (tabulka 20.) lze konstatovat obdobný počet zaměstnanců (úředníků). Město Locket má vyšší stav v souvislosti s přenesenou funkcí státní správy (2 zaměstnanci v rámci stavebního úřadu). Březová a Nové Sedlo shodně využívají vlastní zaměstnance ve službách. Oproti tomu město Locket zajišťuje služby v oblasti místních služeb externí formou či je daná činnost vázána i na vlastní organizaci (Loketské městské lesy s.r.o.). Z hlediska organizační struktury a jejího členění je rozdíl v počtu či názvech jednotlivých odborů, náplň činnosti (specializace) je u všech měst obdobná. Dané hodnocení se vztahuje i k oblasti strategického řízení.

Tabulka 20. Srovnání počtu zaměstnanců městských úřadů vybraných měst MSV

Organizační jednotka		Březová	Locket	Nové Sedlo
Městský úřad	Vedení města	3	3	3
	Úředníci odborů města	12	14	12
	Pomocné činnosti/místní služby	13	0	11
	Celkem	28	17	26
Ostatní složky	Městská knihovna	2	3	2
	Městská policie	0	0	3
	Multifunkční centrum	3	0	0
	Celkem	5	3	5
Celkem zaměstnanci v přímé působnosti městského úřadu		33	20	31

Zdroj: informační zdroje vybraných měst, vlastní zpracování ABRI

V oblasti zásadních rozvojových dokumentů strategického plánování (řízení) má město Březová zpracovaný územní plán (verze 2018), který horizontálně navazuje na „Rozvojový strategický plán obnovy Březové a přidružených obcí (2008 – 2016)“. Plán byl aktualizován (Strategie rozvoje města Březová) pro období do roku 2020. Obdobná situace je i ve městě Locket (platný územní plán s propojením na Strategický plán rozvoje města Locket na období 2016 – 2021). Dokumenty a jejich výstupy mají obdobnou strukturu jako u města Nové Sedlo (cíle, priority a projekty/aktivity jsou prvotně vázány na činnosti samosprávy jednotlivých měst). Významné z hlediska realizace strategických plánů (strategií rozvoje) je jejich vazba na objem investic v uplynulých letech 2016 až 2017 (tabulka 21.). Zde se projevuje časové nastavení, připravenost a vlastní realizace jednotlivých plánovaných projektů a aktivit. Nejvyšší objem kapitálových výdajů (investic) a intenzitu (přepočteno na obyvatele) vykazuje za hodnocené období město Březová, oproti tomu velmi nízká investiční aktivita je vykazována u města Locket. Další srovnání je součástí kapitoly 5. (ekonomika a financování).

Tabulka 21. Srovnání kapitálových výdajů vybraných měst MSV

Položka		Skutečnost 2016	Skutečnost 2017	Celkem 2016 - 2017	Pozice s vazbou na strategii
Březová	Kapitálové výdaje (tisíce Kč)	48 350	35 341	83 691	Průběžné plánování a aktualizace
	Počet obyvatel k 31. 12. 2017	2 744			
	Kapitálové výdaje na obyvatele (Kč)	17 620	12 879	30 499	
Loket	Kapitálové výdaje (tisíce Kč)	2 465	2 961	5 426	Standardní plán
	Počet obyvatel k 31. 12. 2017	3 030			
	Kapitálové výdaje na obyvatele (Kč)	873	977	1 850	
Nové Sedlo	Kapitálové výdaje (tisíce Kč)	20 696	16 067	36 763	Standardní plán
	Počet obyvatel k 31. 12. 2017	2 690			
	Kapitálové výdaje na obyvatele (Kč)	7 694	5 973	13 667	

Zdroj: Monitor MF, vlastní zpracování ABRI

Z hlediska hodnocení procesu strategického řízení podle kritérií PDCA a metodiky CAF lze oblast strategického řízení a procesní předpoklad (model uvedený v tabulce 19.) hodnotit následovně. U všech srovnávaných měst, na základě dostupných informací, se úroveň strategického řízení pohybuje v pásmu 71 – 90 bodů/střední hodnota 80 bodů (ACT – REAGUJ, proces je plánován, realizován a kontrolován). Změny nejsou řešeny formou roční aktualizace plánu, ale prostřednictvím rozpočtu.

3.4. SWOT analýza řízení procesů

Na základě předchozích analytických výstupů jednotlivých dílčích částí kapitoly 3. byla následně provedena analýza SWOT (příloha 4.) pro oblast řízení procesů MÚNS. Silné stránky (S) a slabé stránky (W) vycházejí z hodnocení vnitřního prostředí města Nové Sedlo, MÚNS a srovnání s dalšími městy MSV. Příležitosti (O) a hrozby (T) v rámci vnějšího prostředí jak z provedené analýzy, tak ze SR MSV.

Tabulka 22. SWOT analýza řízení procesů

Vnitřní prostředí	
S – silné stránky	W – slabé stránky
• Standardní služby v rámci potřeb občanů ze zákona • Liniové řízení (specializace) rutinních procesů • Nízký počet řídicích stupňů, úzké rozpětí řízení • Maticové (projektové) řízení složitých procesů • Srovnatelné personální stavy s jinými MÚ • Návaznost strategických dokumentů (ÚPL/SR) • Realizace projektů podle strategie rozvoje • Dodržování cyklu PDCA v oblasti SŘ	• Úzká specializace činností/složitější komunikace • Specializace agend/nížší zastupitelnost a koordinace • Riziko centralizace rozhodování/riziko motivace lidí • Nezpracovaná procesní mapa/model řízení projektů • Nezbytnost zavedení řízení změn/celý cyklus PDCA • Týmový LEADERSHIP/vyšší pravomoci a odpovědnosti
Vnější prostředí	
O - příležitosti	T - ohrožení
• Legislativní požadavky na komplexní vazby SŘ • Externí vymezení procesů MÚNS (zavedení do praxe) • Dlouhodobá externí poradenská podpora • Podpora rozvoje dotacemi (návaznost na SR MSV)	• Růst administrativní zátěže (agend) ze strany státu • Ohrožení kontinuity rozvoje politickými cykly • Okrajová úloha SŘ v legislativě ČR (závažnost) • Rostoucí objem regulací (bariéry dalšího rozvoje)

4. Komunikace města Nové Sedlo

Komunikace města Nové Sedlo a MÚNS, jako další oblast situační analýzy, je zaměřena systémové řešení předávání a sdílení informací. Ta standardně probíhá mezi lidmi, mezi technickými zařízeními či mezi programy. U komunikace je vždy důležité, kdo je zdrojem a kdo příjemcem a po jakém médiu, jakým způsobem komunikace probíhá (přímo, elektronicky, poštou a podobně). Platí, že zdrojem i příjemcem komunikace může být člověk, zařízení nebo program. Pro účely další analýzy rozlišujeme.

- **Vnitřní komunikaci MÚNS a města Nové Sedlo.**
- **Vnější komunikaci MÚNS a města Nové Sedlo.**

4.1. Interní komunikace

Systém interní komunikace MÚNS je prvotně založen na přímé komunikaci, která respektuje používané varianty řízení (liniové a projektové). Přímá komunikace má formu porad (tabulka 23.). Hodnotový rámec MÚNS je taxativně nastaven zákonem o úřednících, pracovním řádem a organizačním řádem. Víze, poslání a hodnoty úřadu nejsou aktuálně zakotveny ve vnitřních předpisech. Zásady řízení v oblasti korupce se řídí „etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy“. V rámci činnosti MÚNS dodržuje zákon 106/1999 o poskytování informací a nařízení zákona 500/2004 Sb. pro vyřizování stížností. Danou agendu vede písemně tajemník města Nové Sedlo, který provádí kontrolu dodržování a zpracovává pravidelné zprávy pro radu a zastupitelstvo.

Tabulka 23. Struktura porad městského úřadu Nové Sedlo

Typ porady	Opakování	Charakteristika
Operativní porada zaměstnanců	1 x týdně	Kontrola plnění úkolů/hodnocení/nové úkoly
Operativní porada vedoucích zaměstnanců	1 x týdně	Kontrola plnění úkolů/hodnocení/nové úkoly
Hodnotící porada	roční	Plnění cílů, hodnocení priorit na další období
Projektová porada	dle potřeby	Projektové řízení, plnění úkolů, nové úkoly

Zdroj: konzultace MÚNS, vlastní zpracování ABRI

Vedení města rozděluje úkoly podle kompetencí jednotlivým zaměstnancům. Úkoly jsou zaznamenány do zápisu z porad a je k nim přiřazen zaměstnanec, zodpovědný za plnění. Tajemník eviduje přidělené úkoly prostřednictvím informačního systému a na poradách vedení pak konzultuje jejich plnění, kvalitu plnění a dodržení termínu. Zaměstnanci jsou v nepřetržitém kontaktu jak se svými přímými nadřízenými, tak i s vedením obce, a to při běžném plnění pracovních úkolů a na pravidelných poradách. Každý zaměstnanec má možnost přednést návrhy na inovaci nebo zlepšení.

V rámci komunikace MÚND s občany (úřední hodiny) je nastavena komunikace na bázi 24 hodin pro veřejnost (pondělí až středa). Srovnatelné město Lohotky poskytuje tuto vnitřní službu (služba v místě) v objemu 18 hodin (pondělí a středa), město Březová v rozsahu 16 hodin (pondělí a středa). Z daného hlediska je úřední služba pro veřejnost nadstandardní (vysoká míra přímé komunikace pro občany a veřejnost). Čtvrtek a pátek jsou v rámci MÚNS nastaveny jako dny pro administraci (neúřední den).

MÚNS je parametricky (organizace do 50 osob) malou organizací. V oblasti personálního rozvoje je využíván systém vzdělávání, benchmarkingu (porovnání vybraných ukazatelů) a příklady dobrých praxí pro vytváření prostředí pro inovace a modernizaci. Úřad vytváří základní podmínky pro vzdělávání pracovníků prostřednictvím rozpočtu města. Výběr školení probíhá po konzultaci se zaměstnanci. Noví zaměstnanci prochází základním (normativním) školením v rámci zastávané (specializované) funkce. S ohledem na velikost organizace je využívána zkušenost ostatních úřadů MSV. Funguje sběr informací shodných (obdobných) agend a jejich vzájemné porovnání (konzultace v rámci v rámci společných setkání vedení organizací). MÚNS využívá ke své činnosti nejnovější informační a komunikační technologie (ICT). To formou webových stránek, SMS bran, rozhlasu a místního tisku. V rámci provozu je významným prvkem e-Government (EG) jako „veřejná správa prostřednictvím elektronických technologií“. Zde jsou využívány všechny aktuálně dostupné nástroje (tabulka 24.). Nástroje jsou souběžně vnitřním i vnějším informačním nástrojem (lidé, zařízení, programy).

Tabulka 24. Struktura využití EG městským úřadem Nové Sedlo

Nástroj	Charakteristika
Vedení agend	MÚNS využívá elektronickou spisovou službu (elektronický podpis, agendové informační systémy, základní registry, datové schránky a CzechPOINT - CP). Každý úředník má zřízen elektronický podpis, veškerá pošta a všechna podání občanů/zákazníků i ostatních zainteresovaných stran jsou registrována prostřednictvím elektronické spisové služby. Agendy výkonu státní správy běžně využívají agendové informační systémy (evidence obyvatel, matrika, poskytované služby CzechPOINTU). Jedná se o propojení oficiálních (dostupných) agend.
Webové stránky	Informace o rozpočtovém hospodaření (forma elektronického rozpočtu s vazbou na monitorování a data Ministerstva financí ČR – MF). Prostřednictvím webových stránek jsou využívány informační technologie – GIS – geografický informační portál. Na webových stránkách jsou také důležité odkazy pro občany/zákazníky. Jde zejména o mapy rizik, Komunitní plán sociálních služeb, Strategický plán rozvoje města, usnesení rady města i zastupitelstva města včetně archivu.

Zdroj: konzultace MÚNS, vlastní zpracování ABRI

4.2. Komunikace mezi úřadem a organizacemi města

Součástí vnitřní komunikace s vazbou na vnější prostředí je i návaznost komunikace města jako zřizovatele příspěvkových organizací (Mateřská škola Nové Sedlo, Sklářská 510 – příspěvková organizace města, Základní škola Nové Sedlo, okres Sokolov – příspěvková organizace města) a jediného společníka vlastníka obchodní společnosti (Teplárenská NS, s.r.o., dodávky tepla a vody).

Město Nové Sedlo vykonává podle zákona o obcích a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zřizovatelskou funkci vůči již uvedeným příspěvkovým organizacím. Prostřednictvím rady města činnost organizací řídí (tabulka 25.). Prostřednictvím MÚNS (ekonom města) pak rozpočtově (metodicky) vede. Příspěvkové organizace mají vlastní právní subjektivitu a při své činnosti se řídí obecně závaznými právními předpisy (primárně zákonem 561/2004 Sb., školský zákon). V čele příspěvkové organizace je její ředitel, kterého do funkce jmenuje a z funkce odvolává rada města. Základem řízení je forma pravidelného controllingu hospodaření a provozu organizace (smlouvy v rámci provozu, nákupy materiálu a služeb, nájmy majetku, prodeje majetku).

Tabulka 25. Základní principy komunikace mezi městem a školskou příspěvkovou organizací

Princip	Charakteristika
Pozice zřizovatele	Ve školském zákoně jsou výslovně vyjmenovány pravomoci zřizovatele vůči jím zřizované školské právnické osobě. Rada města vydává zřizovací listinu školy, rozhoduje o změnách zřizovací listiny, rozhoduje o sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení školy; jmenuje a odvolává ředitele školy a stanoví jeho plat. Dále schvaluje rozpočet školy, schvaluje zlepšený výsledek hospodaření školy a schvaluje vytvoření dalších peněžních fondů školy. Uvedený výčet pravomocí je taxativní, nad jejich rámec rada města do činnosti školy zasahovat nemůže.
Právní subjektivita	Škola je samostatnou právnickou osobou a o všech jejích vnitřních záležitostech, ať již jde o věci pedagogického, personálního nebo ekonomického charakteru, rozhoduje její ředitel, který je jejím jediným statutárním orgánem.
Funkce tajemníka města	Tajemníka obecního úřadu jmenuje podle § 103 odst. 3 zákona o obcích starosta, a to se souhlasem ředitele krajského úřadu. Bez souhlasu ředitele krajského úřadu je jmenování tajemníka obecního úřadu neplatné. Odvolání je opět „de facto“ závislé na souhlasu ředitele krajského úřadu (odvolání ze zákonných důvodů). Tajemník města tedy v zásadě vykonává štabní funkci koordinátora pro řízení (personální řízení, spojení rada, tajemník, ekonom).
Postavení ředitele školy	Ředitel školy primárně odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělávací a školské služby v souladu se školským zákonem, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu a rozpočtu obce. Právní úprava je koncipována tak, že veškeré pravomoci, které nejsou výslovně svěřeny jiným orgánům, náleží řediteli školy.
Postavení školské rady	Školská rada je orgánem povinně zřizovaným při každé základní škole. Její zákonné kompetence lze rozdělit na schvalovací (schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, školní řád, stipendijní řád a pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků) a ostatní (projednacího, konzultačního či iniciačního charakteru). Obecně lze konstatovat, že úkolem školské rady je pomáhat řediteli při správě školy. Ředitel jí není ze své činnosti odpovědný.

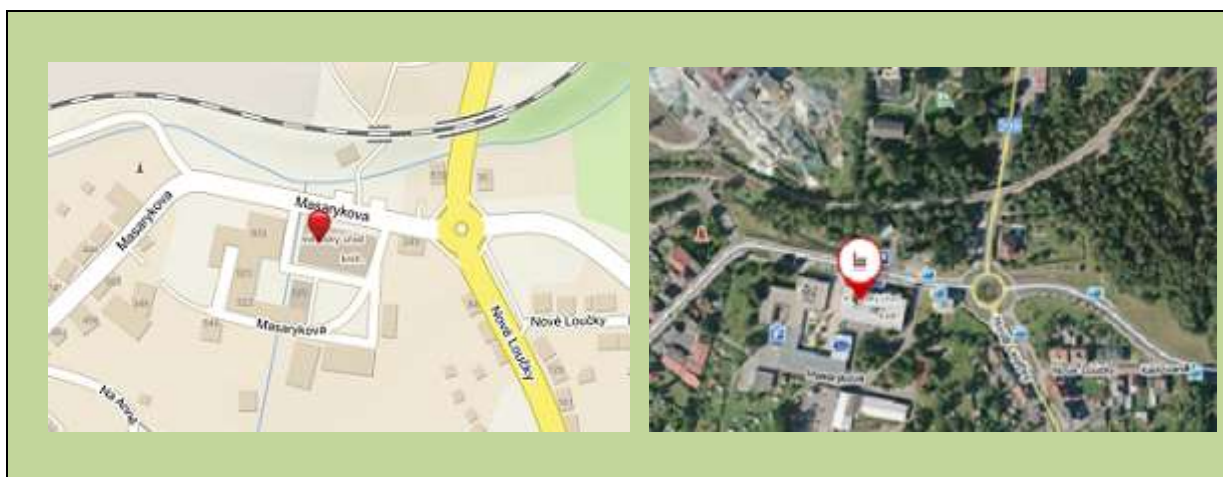
Platná legislativa, vlastní zpracování ABRI

V rámci řízení příspěvkových organizací město zřizuje školské rady, včetně stanovení počtu členů a volebního řádu (pro mateřskou školu rada není povinná a v rámci města Nové Sedlo mateřská škola radu nemá/přímé pedagogické řízení ze zákona). Třetinu členů rady jmenuje zřizovatel, třetinu volí zákonní zástupci nezletilých žáků (dětí) a třetinu volí pedagogičtí pracovníci místní základní školy.

Členem školské rady nemůže být ředitel školy. Úkoly školské rady jsou především pedagogické. Funkční období členů školské rady je tři roky. Příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem hospodaří s fondy podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových a pravidlech územních rozpočtů, kde je striktně uvedeno, co je přidělem fondu a co se fond může použít. Organizace mají čtyři fondy. Fond odměn, rezervní fond, investiční fond a fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Zřizovatel schvaluje rozpočet, výsledek hospodaření a případné další fondy organizací. To prostřednictvím finančního výboru města, který k dané problematice vydává stanovisko.

V oblasti řízení a komunikace obchodní společnosti Teplárenská NS, s.r.o. je město Nové Sedlo 100% vlastníkem. V rámci organizace a řízení platí, že daná organizace je založena v souladu s ustanoveními zákona 250/2000 Sb. o obcích účelně (v textu zákona „k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností“). Zakládání (nebo rušení) právnických osob spadá do vyhrazené pravomoci zastupitelstva obce. To vyplývá z § 84 odst. 2 písm. e) obecního zřízení, k čemuž se navíc doplňuje, že i schvalování zakladatelských listin, společenských smluv, zakládacích smluv a stanov a rozhodování o účasti v již založených právnických osobách je vyhrazenou pravomocí zastupitelstva obce. Teplárenská NS, s.r.o. má včele jednatele, který se řídí zakladatelskou listinou. Společnost nemá dozorčí radu, vrcholovým orgánem je valná hromada. Její funkci vykonává zastupitelstvo. Základem je přímá komunikace vedení města (starosta, místostarosta, odbor hospodářský a správní) prostřednictvím operativních porad a controllingu (účetnictví, průběžné informace o činnosti). Společnost využívá k činnosti sídlo MÚNS (obrázek 12.).

Obrázek 12. Sídlo Teplárenská NS, s.r.o.



Zdroj: mapy.cz, zpracování ABRI

4.3. Vnější komunikace

V rámci vnější komunikace jsou základními zainteresovanými stranami obecně prospěšné společnosti, spolky a místní podnikatelé. Pod pojmem zainteresovaná strana považujeme v dalším textu „organizace, spolky a společnosti, které se podílejí na zajišťování služeb a rozvoji města“. Vnější komunikace má stálou strukturu a charakteristiku jednotlivých činností města a MÚNS (tabulka 26.).

Tabulka 26. Struktura vnější komunikace

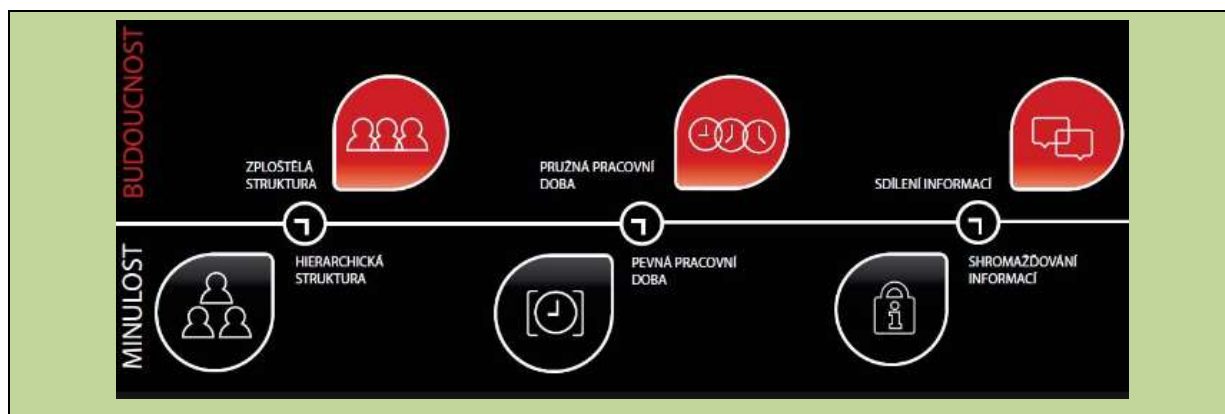
Oblast	Charakteristika
Základ vnější komunikace	Z jednání zastupitelstva, rady, výborů a komisí jsou pořizovány zápisy a usnesení. Tyto jsou sdíleny (zveřejněním, na společném serveru přístupném všem úředníkům). Z nich vznikají konkrétní úkoly a kontrolovaná plnění. Zaměstnanci zpracovávají žádosti občanů pro jednání rady města a zastupitelstva města (provádějí místní šetření, došetření potřebných dokladů, uvádějí stanoviska a doporučení). Je uplatňována politika vstřícnosti ke všem občanům (pokud je možno vyhovět požadavkům zainteresovaných stran v mezích zákona, je jim vyhověno). Zastupitelé (rada) odsouhlasí na svých jednáních určitý záměr vzhledem k zainteresované straně, a zaměstnanci jej pak prakticky provedou (smlouvy, stanoviska a další činnosti/úkoly). Zastupitelé, stejně tak jako ostatní zainteresované strany a občané mohou v případě nespokojenosti podat stížnost ústní nebo písemnou formou. Případné stížnosti řeší tajemník úřadu nebo starostka individuálně s konkrétním zaměstnancem. Celý systém je evidován.
Komunikace finančních potřeb	Zaměstnanci MÚNS v rámci svých kompetencí komunikují s příspěvkovými organizacemi a spolky, evidují potřeby a požadavky. Ty následně předkládají ke schválení na jednání rady nebo zastupitelstva města. Souběžně funguje grantový systém, do kterého si mohou podat zájmové skupiny požadavky na příspěvky na činnost/akci. Požadavky zájmových skupin zpracovává pověřený zaměstnanec a ten je dále předkládá grantové komisi k projednání. Na internetových stránkách jsou umístěny potřebné formuláře pro podávání žádostí o grant.
Zjišťování finančních potřeb	MÚNS každoročně uveřejňuje výzvu v místním měsíčníku Novosedelské listy, aby zájmové skupiny podaly svoje návrhy a požadavky pro příští období tak, aby tyto mohly být zpracovány do návrhu rozpočtu na příští rok. Tato výzva je uveřejněna rovněž na internetových stránkách.
Projednání finančních požadavků	Usnesení rady a zastupitelstva (veřejné projednání) jsou zveřejňována na internetových stránkách a úřední desce. Rozpočet je uveřejněn na internetových stránkách a úřední desce.
Komunikace úřadu s politiky	Zaměstnanci úřadu komunikují s volenými politiky prostřednictvím starostky, místostarosty města, tajemníka úřadu či přímo. Dlouhodobě je zachovávána vstřícnost vůči voleným zastupitelům a snaha vyhovět požadavkům. Při jednáních s volenými zastupiteli je vedena diskuze, vznášeny připomínky, pokud jsou některé body zamýšleného cíle v rozporu se zákony nebo vnitřními právními předpisy, v případě potřeby je přizván právník k vysvětlení některých sporných bodů. Komunikace probíhá přímo, písemně (zápisy z jednání) a e-maily.
Další podpora zainteresovaných stran	Úřad se na činnostech profesních a jiných sdružení a zájmových skupin dále podílí poskytováním prostorů, materiálních a personálních kapacit. Koordinuje svolávání schůzek, komunikaci a diskuzi na společných schůzkách. Dále jde o účast na realizaci projektu. Strany jsou informovány v místním tisku, na internetových stránkách, případně prostřednictvím plakátovacích ploch a rozhlasu. V případě potřeby jsou pořádány další schůzky a Workshopy.
Marketing úřadu	V rámci úřadu není vyjasněn pojem marketing úřadu, převažuje představa, že marketing je třeba vnímat jako realizaci konkrétních projektů, komunikaci s veřejností, zvyšování kvality služeb nabízených městem, partnerství a orientace na cílové skupiny. Jako marketingové nástroje jsou využívány výzvy, oznámení, workshopy, zveřejňování informací a místní média.

Zdroj: konzultace MÚNS, vlastní zpracování ABRI

4.4. SWOT analýza komunikace

I když je činnost MÚNS v rámci platných zákonů a samosprávy taxativně vymezena (hierarchické struktury, pevné časy a termíny, sdílení informací), je nezbytné zdůraznit, že i organizace typu městského úřadu má i „obrácenou tvář“ (lidská stránka organizace), vztahující se k jejímu rozvoji a nezbytnosti zvyšování podílu tvůrčí práce. Pro rozvoj organizací platí následující trendy (obrázek 13.).

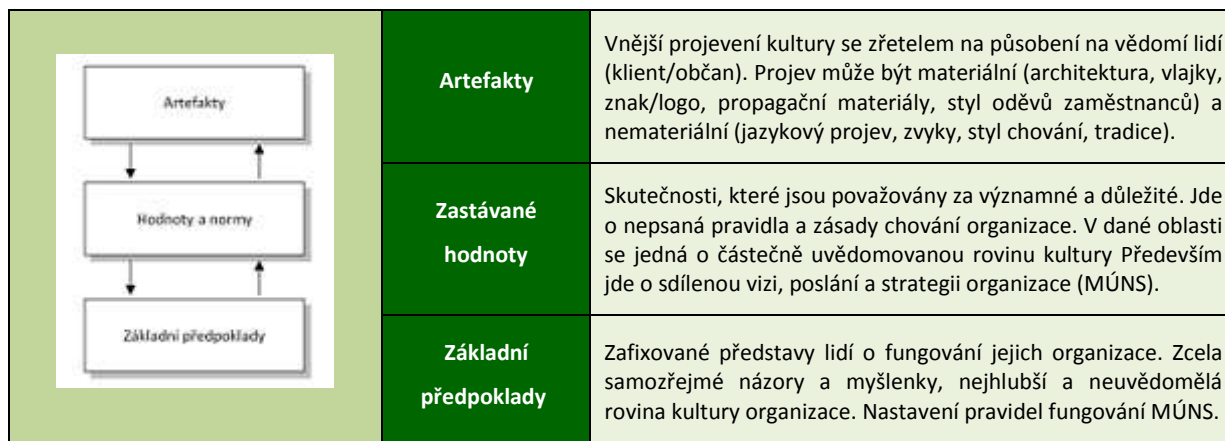
Obrázek 13. Vývojový trend komunikace veřejného sektoru



Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

V běžné (provozní) i rozvojové (projektové) činnosti je pak prioritou soulad formální a neformální struktury organizace. Zde se jedná o měkké faktory modelu 7S (styl řízení a vedení lidí, podporu schopností a dovedností vzděláváním, spolupráci s orientací na cíle). Tím souběžně o společně sdílené hodnoty (vize, poslání, principy), které vytvářejí kulturu organizace (obrázek 14.). Pro hierarchickou strukturu a tím i kulturu MÚNS, jsou základem pravidla a předpisy. Cílem je stabilita a efektivnost činnosti. Úspěch je definován spolehlivostí či plněním požadovaných úkolů a termínů. Slabou stránkou MÚNS je, že organizace aktuálně nemá formulovanou vizi, poslání a strategii (výstup CAF).

Obrázek 14. Základní prvky organizační kultury a její vazby



Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

Z hlediska hodnocení komunikace podle kritérií PDCA a metodiky CAF lze analyzovanou oblast (tabulka 27.) hodnotit na úrovni 80 bodů (proces je plánován, realizován a kontrolován). Případné změny jsou ovlivněny legislativou a jsou konzultovány s jinými úřady s následnou korekcí činnosti.

Tabulka 27. Hodnocení kritéria procesu komunikace městského úřadu Nové Sedlo

Fáze/úroveň		Kritérium předpokladů/procesy	Počet bodů
		V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme informace/máme dílčí informace.	0-10
PLAN	Plánuj	Činnosti jsou plánovány.	11-30
DO	Realizuj	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31-50
CHECK	Zkontroluj	Kontrolujeme správnost činností a způsob provádění.	51-70
ACT	Reaguj	Na základě kontroly v případě potřeby korigujeme činnosti	71-90
Cyklus PDCA		Kompletní cyklus. Učení se od druhých. Stálé zlepšování.	91-100

Zdroj: metodiky CAF, vlastní zpracování ABRI

Na základě předchozích analytických výstupů jednotlivých dílčích částí kapitoly 4. byla opět provedena dílčí analýza SWOT (příloha 4.) pro oblast řízení a komunikace MÚNS, a města Nové Sedlo (tabulka 28., oblasti vnitřní komunikace a vnější komunikace včetně organizací města). Siné stránky (S) a slabé stránky (W) vycházejí z hodnocení vnitřního prostředí. Příležitosti (O) a hrozby (T) v rámci vnějšího prostředí jak z provedené analýzy, tak z výstupů formulovaných v rámci SR MSV (návaznost).

Tabulka 28. SWOT analýza komunikace

Vnitřní prostředí	
S – silné stránky	W – slabé stránky
- Stálý systém porad a hodnocení (formální komunikace) - Propojení evidence a ICT, stálá interní komunikace - Vysoký rozsah úředních hodin pro veřejnost - Komplexní využití ICT a e-GOVERNEMENT - Průběžná komunikace s organizacemi města - Vymezený systém vnější komunikace města a MÚNS - Vhodná organizační kultura organizace (hierarchická) - Systém vzdělávání na základě potřeby zaměstnanců	- Hierarchická komunikace, delší časy reakcí pro řešení - Nepřímé řízení organizací, metodické řízení MÚNS - Informační bariéry (vzájemné propojení agend) - Důraz na formální komunikaci, problém řízení týmů - Standardní pojetí marketingu, nižší důraz PR - Nedefinovaná a sdílená vize, poslání a strategie - Dlouhodobé plánování vzdělávání zaměstnanců
Vnější prostředí	
O - příležitosti	T - ohrožení
- Růst významu nestátních aktérů (propojení sektorů) - Dostupnost technologií (nová řešení komunikace) - Rychlost technologických změn (vzory inovací) - Dlouhodobá externí poradenská komunikace	- Růst administrativní zátěže (agend) ze strany státu - Rostoucí počet regulací (vznik bariér komunikace) - Ohrožení kontinuity komunikace politickými cykly - Nízká míra neformálního řízení (riziko izolace úřadu)

5. Ekonomika a financování města Nové Sedlo

Oblast ekonomiky a financování města Nové Sedlo je další oblastí provedené situační analýzy. Základní funkcí daného pomocného procesu je systémové plánování bilance příjmů a výdajů tak, aby byla zajištěna solventnost města Nové Sedlo a jeho příspěvkových a spravovaných organizací. V zásadě platí, že výdaje musí být kryty příjmy, které lze očekávat, existujícími rezervami a půjčkami, které lze získat a splatit. Pro další analýzu na tomto místě rozlišujeme tyto oblasti pro hodnocení.

- **Vnitřní ekonomiku a financování města Nové Sedlo.**
- **Ekonomiku a financování organizací města Nové Sedlo.**

Obrázek 15. Základní škola Nové Sedlo



Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo

5.1. Hodnocení hospodaření a zadluženosti města Nové Sedlo

Oblast hospodaření města Nové Sedlo a jeho ekonomická situace (tabulka 29.) má výrazně pozitivní parametry. Podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům dosahuje 93,54% (rozvaha, položky aktiv. Oblast hospodaření města Nové Sedlo a jeho ekonomická situace (tabulka 29.) má výrazně pozitivní parametry. Podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům dosahuje 93,54% (rozvaha, položky aktiv netto). Podíl cizích zdrojů tak činí pouze 6,46 z celkových aktiv. Město nemá dlouhodobé úvěry. V rámci dalších dlouhodobých závazků město převzalo závazky z teplofikace (Teplárenská NS, s.r.o., ze které zbývá zaplatit 28 587 tisíc Kč (dlouhodobý splátkový režim). Pozitivem je vysoká míra platební schopnosti (celkem 26 435 tisíc Kč na účtech). Tyto prostředky svým objemem kryjí 50,72% fixních (běžných) výdajů. Prioritou je stupeň využití volných finančních zdrojů (prvotně prostředky na investice a rozvoj). Město standardně (včas) platí své závazky. Poměr celkových oběžných aktiv ke krátkodobým dosahuje hodnoty 2,61 (261,19%) což opět dokladuje platební schopnost města.

Tabulka 29. Aktuální ekonomická situace města Nové Sedlo

Položka				Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)	
Rozvaha	Aktiva celkem			638 853	
	Stálá aktiva			605 645	
	Z toho	Dlouhodobý nehmotný majetek		1 975	
		Dlouhodobý hmotný majetek		524 730	
		Dlouhodobý finanční majetek		78 940	
		Dlouhodobé pohledávky		0	
	Oběžná aktiva			33 208	
	Z toho	Zásoby		0	
		Krátkodobé pohledávky		6 773	
		Krátkodobý finanční majetek		26 435	
	Pasiva celkem			638 853	
	Vlastní kapitál			597 552	
	Z toho	Jmění účetní jednotky a upravující položky		561 822	
		Fondy účetní jednotky		82	
		Výsledek hospodaření běžného účetního období		5 003	
		Výsledek hospodaření předcházejících účetních období		30 645	
Cizí zdroje			41 301		
Z toho	Rezervy		0		
	Dlouhodobé závazky		28 587		
	V tom	Dlouhodobé úvěry	0		
	Krátkodobé závazky		12 714		
	V tom	Krátkodobé úvěry	0		
Rozpočtové hospodaření	Příjmy rozpočtu			72 255	
	Z toho	Daňové příjmy		39 475	
		Nedaňové příjmy		11 077	
		Kapitálové příjmy		16 468	
		Přijaté transfery		5 235	
	Výdaje			68 186	
	Z toho	Běžné výdaje		52 119	
		V tom	Všeobecná veřejná správa a služby		17 281
			V tom	Platy a podobné související výdaje	16 150
		Kapitálové výdaje			16 067
	Saldo příjmů a výdajů			4 068	
	Financování			-4 068	
	Z toho	Změna stavu na bankovních účtech		-415	
		Dlouhodobě přijaté peněžní prostředky		0	
Uhrazené splátky dlouhodobých peněžních prostředků		0			
Ostatní peněžní operace		-3 653			
Dluhová služba		Přijaté půjčené prostředky		0	
		Hrazené úroky		487	
		Uhrazené splátky jistin půjčených prostředků		0	
		Dluhová služba celkem		487	
Rozpočtová odpovědnost		Průměr příjmů za poslední 4 roky		69 066	
		Dlouhodobé úvěry		0	
		Podíl dluhu k průměru příjmů		0,00	

Zdroj: Monitor Ministerstva financí ČR, vlastní zpracování ABRI

Rozpočtové hospodaření roku 2017 (tabulka 29.) skončilo přebytkem ve výši 4 068 tisíc Kč. V rámci daňových příjmů města (39 475 tisíc Kč) činila jejich hodnota na obyvatele 14 675 Kč. Z hlediska dluhové služby byly pouze hrazeny úroky ve výši 487 tisíc Kč. V rámci rozpočtové odpovědnosti dosahoval průměr příjmů za poslední čtyři roky více jak 69 milionů Kč. Pro rok 2018 byl prvotně plánován objem příjmů 53 milionů Kč a deficit -2 miliony Kč. (odpovědnost). Významným zdrojem příjmů (kapitálové příjmy) jsou i výnosy z prodejů majetku (pozemky v rámci průmyslové zóny). Celkovou finanční bonitu města (parametricky příloha 5.) lze charakterizovat jako velmi vysokou.

5.2. Financování organizací zřizovaných a spravovaných městem Nové Sedlo

Aktuální bilanční situace příspěvkových organizací (PO) města Nové Sedlo (Mateřská škola Nové Sedlo, Sklářská 510, IČ 70980918 a Základní škola Nové Sedlo, okres Sokolov, IČ 70980896) je následující (tabulka 30.). Provozní financování zařízení (mimo osobní náklady učitelů a zaměstnanců) je po legislativních změnách zabezpečeno jak prostřednictvím MŠMT (provozní prostředky ve školním roce na žáka, transfery přes rozpočet kraje), tak prostřednictvím města Nové Sedlo (dorovnání požadavků školy podle aktuální situace, řešení v rámci přípravy rozpočtu města a plánu školy, plánování investičních akcí). Bilanční situaci obou příspěvkových organizací hodnotíme pozitivně.

Tabulka 30. Aktuální ekonomická situace PO města Nové Sedlo (rozvaha)

Položka			Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)	
			Mateřská škola Nové Sedlo	Základní škola Nové Sedlo
Rozvaha	Aktiva celkem		4 843	16 976
	Stálá aktiva		3 373	12 018
	Z toho	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
		Dlouhodobý hmotný majetek	3 373	12 018
		Dlouhodobý finanční majetek	0	0
		Dlouhodobé pohledávky	0	0
	Oběžná aktiva		1 470	4 958
	Z toho	Zásoby	27	51
		Krátkodobé pohledávky	279	2 018
		Krátkodobý finanční majetek	1 164	2 889
	Pasiva celkem		4 843	16 976
	Vlastní kapitál		4 029	13 208
	Z toho	Jmění účetní jednotky a upravující položky	3 373	12 018
		Fondy účetní jednotky	536	1 013
		Výsledek hospodaření běžného účetního období	120	177
		Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	0	0
	Cizí zdroje		814	3 768
	Z toho	Rezervy	0	0
		Dlouhodobé závazky	0	0
		V tom Dlouhodobé úvěry	0	0
		Krátkodobé závazky	814	3 768
		V tom Krátkodobé úvěry	0	0
		Dohadné účty pasivní	270	1 965

Zdroj: Monitor Ministerstva financí ČR, vlastní zpracování ABRI

Zařízení mají dostatek volných peněžních zdrojů na účtech pro krytí provozu (položka krátkodobý finanční majetek). Výše objemu závazků je dána časovým rozlišením výdajů příštích období (dohadné účty pasivní). Poměr oběžných prostředků a krátkodobých závazků (bez časového rozlišení) dosahuje u mateřské školy hodnotu 2,70 (270,22%) a u základní školy 2,75 (274,99%). Zařízení pro své financování nevyužívají úvěry. Případné financování rozvojových investic (včetně dotací) je zajišťováno prostřednictvím rozpočtu města Nové Sedlo. Obě organizace standardně (včas) platí své závazky. Případné kladné hospodářské výsledky jsou převáděny do rezervního fondu a fondu odměn.

V oblasti vlastního hospodaření (výsledovka, výkaz zisku a ztrát) oba subjekty dosáhly kladných hospodářských výsledků (120 tisíc Kč mateřská škola, 177 tisíc Kč základní škola). Odpisy majetku jako položka nákladů, která nevytváří výdaje, jsou v rámci finančního řízení zřizovatelem ponechávány na běžném účtu příspěvkové organizace (není realizován odvod odpisů zřizovatelem). Tímto je zajištěna základní obnova majetku organizací. Mateřská školka nezabezpečuje hospodářskou činnost, základní škola realizuje hospodářskou činnost s vazbou na provoz školní jídelny (příjmy ze stravného). Celkovou úroveň finančního řízení a i bonitu obou organizací lze opět klasifikovat jako vysokou.

Tabulka 31. Aktuální ekonomická situace PO města Nové Sedlo (výsledovka)

Položka		Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)			
		Mateřská škola Nové Sedlo		Základní škola Nové Sedlo	
		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
Výkaz zisku a ztráty	Náklady celkem	5 415	0	18 623	449
	Náklady z činnosti	5 415	0	18 623	449
	Z toho	Spotřeba materiálu	572	0	1 203
		Spotřeba energií	201	0	2 144
		Opravy a udržování	67	0	387
		Služby	364	0	728
		Mzdové náklady	2 842	0	9 429
		Pojištění	1 032	0	3 463
		Odpisy majetku	136	0	441
		Spotřeba drobného majetku	128	0	492
		Ostatní náklady	73	0	336
	Výnosy celkem	5 535	0	18 783	466
	Výnosy z činnosti	614	0	1 668	466
	Z toho	Vlastní výkony	485	0	682
		Ostatní výnosy z činnosti	129	0	986
	Výnosy z transferů	4 911	0	17 114	0
	Z toho	Výnosy z ústředních transferů	0	0	0
		Výnosy z místních transferů	4 911	0	17 114
	Výsledek hospodaření před zdaněním	120	0	160	17
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	120	0	160	17

Zdroj: Monitor Ministerstva financí ČR, vlastní zpracování ABRI

Financování společnosti Teplárenská NS, s.r.o. (IČ 25222601) je zabezpečováno prostřednictvím controllingu jediného společníka (město Nové Sedlo) zastupitelstva města. Výkaznictví (průběžné) je analyzováno a předáváno prostřednictvím ekonoma města. V rámci zabezpečení distribuce tepla a teplé vody město prvotně nesměruje společnost výhradně k tvorbě zisku. Základem je vyrovnanost hospodaření a dostupné dodávky. Z daného důvodu byl v roce 2016 proveden převod majetku a souběžně závazků za distribuční síť (dlouhodobý splátkový režim) z obchodní společnosti Teplárenská NS, s.r.o. na město Nové Sedlo. Tímto opatřením byla vyřešena přiměřenost cena tepla a teplé vody (do ceny nejsou započítávány splátky). Ekonomická situace je následující (tabulka 32.).

Společnost nemá úvěry a je stabilizovaná. Vlastní kapitál činí 60,49% z celkového objemu aktiv. Cizí zdroje (49,51%) jsou v rozhodující míře tvořeny krátkodobými závazky v rámci dodávek tepla a teplé vody. Poměr oběžných aktiv k cizím zdrojům činí 2,39 (239,47%). Krátkodobý finanční majetek (3 213 tisíc Kč) kryje cizí zdroje (2 085 tisíc Kč). Finanční bonitu společnosti lze hodnotit jako vysokou.

Tabulka 32. Ekonomická situace Teplárenská NS, s.r.o.

Položka			Stav k 31. 12. 2016 (tisíce Kč)	
			Běžné období	Minulé období
Rozvaha	Aktiva celkem		5 339	37 253
	Stálá aktiva		253	35 596
	Z toho	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
		Dlouhodobý hmotný majetek	253	35 596
		Dlouhodobý finanční majetek	0	0
		Dlouhodobé pohledávky	0	0
	Oběžná aktiva		4 993	1 628
	Z toho	Zásoby	2	2
		Krátkodobé pohledávky	1 685	-570
		Krátkodobý finanční majetek	3 213	2 169
		Časové rozlišení	93	29
	Pasiva celkem		5 339	37 253
	Vlastní kapitál		3 254	2 799
	Z toho	Jména účetní jednotky a upravující položky	4 613	4 613
		Fondy účetní jednotky	2 949	949
		Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 545	-538
		Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	-2 743	-2 225
	Cizí zdroje		2 085	34 454
	Z toho	Rezervy	0	0
		Dlouhodobé závazky	0	31 973
		V tom Dlouhodobé úvěry	0	0
		Krátkodobé závazky	2 085	2 481
		V tom Krátkodobé úvěry	0	0
		Dohadné účty pasivní	1 285	731
Výkaz zisku a ztráty	Tržby z prodeje výrobků a služeb		10 243	12 414
	Výkonová spotřeba		7 470	7 439
	Přidaná hodnota		2 823	4 975
	Osobní náklady		1 470	2 755
	Úpravy hodnot v provozní oblasti		1 099	2 211
	Ostatní provozní výnosy		33 033	14
	Ostatní provozní náklady		34 574	246
	Provozní výsledek hospodaření		-1 337	-223
	Finanční výsledek hospodaření		-208	-315
	Výsledek hospodaření za účetní období		-1 545	-538

Zdroj: Obchodní rejstřík, listiny, vlastní zpracování ABRI

V rámci celkového hodnocení bonity všech organizací je základem dodržení vysoké míry likvidity (platební schopnosti), nízké míry zadluženosti standardní aktivity (splácení závazků a pohledávek). Při hodnocení organizací poskytujících veřejné služby není prioritami rentabilita a tržní hodnota (příloha 5.). Nejedná se o organizace zaměřené na čistě podnikatelskou činnost a tvorbu zisku. Finanční řízení je založeno na spolupráci zřizovatele (zakladatele) a jednotlivých organizací. Základem řízení jsou vymezená pravidla, vzájemné informace a komunikace. Celkovou finanční bonitu (parametricky příloha 5.) lze charakterizovat jako velmi vysokou (škála maximální hodnota 5, minimální hodnota 1.).

5.3. Přehled dotací a investic na projekty města

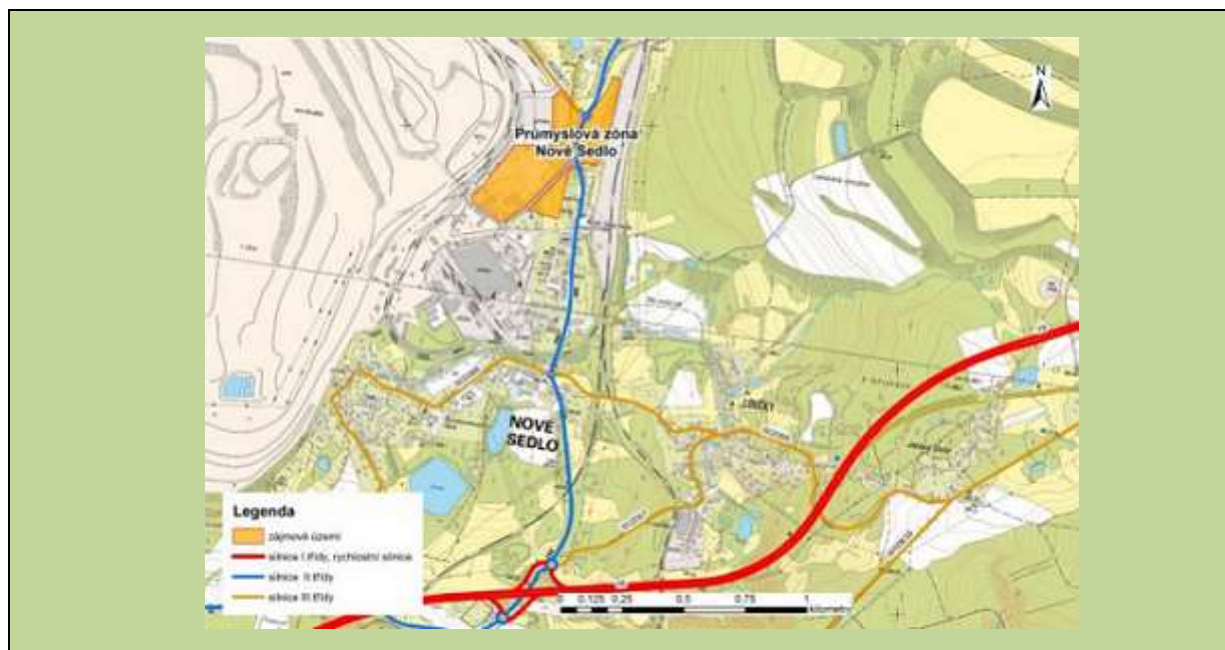
V rámci rozvoje města Nové Sedlo byly (budou) v období let 2016 až 2018 (návaznost na „Strategický plán rozvoje města Nové Sedlo na období 2016 – 2020“) zabezpečeny následující hlavní investiční akce (tabulka 33.). Dále uvedené investice jsou součástí kapitálových výdajů města Nové Sedlo. Ty zahrnují pořízení dlouhodobého hmotného majetku (budovy/haly/stavby, stroje/přístroje/zařízení, dopravní prostředky), pořízení dlouhodobého nehmotného majetku a nákup pozemků v rámci ÚP).

Tabulka 33. Přehled hlavních investičních akcí města Nové Sedlo

Rok	Akce		Financování
2016	1	Přechod pro chodce v Masarykově ulici	Dotace
	2	Nová dešťová a splašková kanalizace č. p. 254, zdravotní středisko Nové Sedlo	Město
	3	Rekonstrukce stropů v ZŠ i. stupně č. p. 217	Škola
	4	RS – Nové Sedlo. Revitalizace, regenerace panelového sídliště Nové Sedlo – IV. etapa	Město
	5	Protipovodňová opatření města Nové Sedlo	Dotace
2017	1	Oprava místní komunikace na Jalovém Dvoře	Dotace
	2	Pořízení 2 kusů pracovní elektro tříkolky	Dotace
	3	Chodník v Masarykově ulici před ZŠ č. p. 217	Město
	4	Pořízení traktorového nosiče a kontejnerů pro město Nové Sedlo	Dotace
	5	Chodník a veřejné osvětlení s Chranišova do Chodova	Dotace
2018	1	Zateplení zdravotního střediska č. p. 524 Nové Sedlo	Dotace
	2	Kvalitnější vzdělávání v klíčových kompetencích jako brána do současného života	Dotace

Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

Obrázek 16. Lokalizace průmyslové zóny Nové Sedlo



Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo

V rámci dotovaných investičních akcí (transfery) byly (jsou plánovány) na jednotlivé dotované akce v období let 2016 až 2018 následující dotační prostředky (tabulka 34.) v celkovém objemu 10 734 tisíc Kč. V jejich rámci je využíváno jak prostředků ESIF, tak prostředků SR. Dalšími zdroji jsou nadace.

Tabulka 34. Přehled dotací v rámci investic města Nové Sedlo

Rok	Akce	Investice (tisíce Kč)	Dotace (tisíce Kč)	Podíl dotace (%)	Program
2016	1	235	120	51,06	Nadace ČEZ
	2	2 416	1 691	70,00	Operační program životní prostředí
	Celkem	2 651	1 811	68,31	
2017	1	1 422	711	50,00	Integrovaný regionální operační program
	2	58	20	34,48	Dotace programů MŽP
	4	876	745	85,00	Operační program životní prostředí
	5	4 458	2 500	56,08	Integrovaný regionální operační program
	Celkem	6 814	3 986	58,50	
2018	1	2 813	1 125	40,00	Operační program životní prostředí
	2	4 013	3 812	95,00	Integrovaný regionální operační program
	Celkem	6 826	4 937	72,33	

Zdroj: informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

Celkový objem obdržených dotací za období let 2016 až 2017 dosáhl 5 797 tisíc Kč, což je téměř 17% podíl z kapitálových výdajů celkem. Na rok 2018 je plánován podíl ve výši 54,10%. Daná skutečnost dokladuje postupné zvyšování schopnosti MÚNS získávat dotační prostředky. To s využitím externích služeb (zpracování žádostí, podání žádosti, dotační management projektu a veřejné zakázky).

Tabulka 35. Dotace a investice města Nové Sedlo

Položka	2016	2017	Celkem 2016 - 2017	Plán 2018
Dotace na investiční projekty	1 811	3 986	5 797	4 937
Kapitálové výdaje	20 696	16 067	36 763	9 125
Podíl dotací z kapitálových výdajů	8,75	24,81	15,77	54,10

Zdroj: Monitor MF, informační zdroje města Nové Sedlo, vlastní zpracování ABRI

5.4. Finanční bonita města Nové Sedlo – benchmarking s vybranými městy

V oblasti benchmarkingu (metoda založená na měření a porovnávání vybraných ukazatelů) prvotně vycházíme z provedeného hodnocení města Nové Sedlo a jeho organizací (kapitoly 5. 1. a 5. 2.). Pro parametry hodnocení byly využity obdobné ukazatele a výstupy (příloha 6. a 7.). Výstupy srovnání navazují na provedenou finanční analýzu „Strategie rozvoje mikroregionu Sokolov – východ“ (SR MSV). Srovnávány jsou města Březová (2 744 obyvatel), Locket (3 030 obyvatel), Nové Sedlo (2690 obyvatel) a MSV (52 703 obyvatel). Výstupy navazují na kapitolu 3. 3. (oblast strategického řízení).

Oblast hospodaření srovnávaných měst a jejich vstupní bilanční situace (rozhoda k 31. 12. 2017, tabulka 36.) má výrazně pozitivní parametry (hodnoceno podle poměrových ukazatelů, návaznost na přílohu 5. a uvedené ukazatele). Základem u všech subjektů je vysoká míra platební schopnosti a nízká míra zadluženosti. Pro další rozvoj mají všechna města vysokou míru zajištění financování vlastními zdroji. Negativem je nízký stupeň využití volných finančních zdrojů. Dané oblast se vztahuje především k městu Březová, jehož volné finanční zdroje výrazně převyšují průměrnou hodnotu MSV.

Tabulka 36. Bilanční situace hodnocených měst v rámci MSV

Město/obec	Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)				
	Aktiva celkem	Krátkodobý disponibilní finanční majetek	Vlastní kapitál	Cizí zdroje	Z toho dlouhodobé úvěry
Březová	553 125	66 659	522 372	30 783	8 894
Locket	691 658	43 066	677 032	14 426	6 039
Nové Sedlo	638 853	26 435	597 552	41 301	0
Celkem MSV	7 291 002	690 419	7 035 970	255 032	22 900
Město/obec	Stav k 31. 12. 2017 (%)				
	Vlastní kapitál/aktiva	Cizí zdroje/ aktiva	Finanční majetek/ aktiva	Dlouhodobé úvěry/finanční majetek	
Březová	94,44	5,56	12,05	13,34	
Locket	97,90	2,10	6,27	14,02	
Nové Sedlo	93,54	6,46	4,14	0,00	
Celkem MSV	96,50	3,50	9,47	3,32	

Zdroj: Monitor MF, SR MSV, vlastní zpracování ABRI

Z hlediska rozpočtového hospodaření obcí vykazovala všechna hodnocená města a MSV jako celek v hodnoceném roce přebytkové rozpočtové hospodaření. Podíl kapitálových výdajů z výdajů celkem v rámci MSV dosahoval 22,80% a danou úroveň je nezbytné považovat za nízkou (klasifikace MF). Vysoký (standardní) podíl daného ukazatele (nad 30%) za rok 2017 dosáhlo pouze město Březová.

Investiční aktivity města Loket (to v návaznosti na předchozí hodnocení za období 2016 - 2017, uvedené v kapitole 3.3. v rámci hodnocení strategického řízení) jsou velmi nízké. Město Loket souběžně vykazuje velmi vysoký podíl běžných výdajů z vlastních příjmů. Daný ukazatel vykazuje výrazně podprůměrné (nízké) hodnoty jak u Březové, tak u Nového Sedla (města mají stálý zdroj rozpočtového hospodaření pro krytí kapitálových výdajů a rozvoje). Z hlediska vlastních příjmů (daňové, nedaňové, kapitálové) na obyvatele je zásadní pozice města Březová, kdy významným zdrojem jsou poplatky za ukládání odpadů (ekologické zátěže, pouze za rok 2018 32 349 tisíc Kč)..

Tabulka 37. Rozpočtové hospodaření hodnocených měst v rámci MSV

Město/obec	Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)						
	Příjmy celkem	Vlastní příjmy bez transferů	Celkové výdaje	Běžné výdaje	Běžné výdaje bez transferů	Kapitálové výdaje	Saldo příjmů a výdajů
Březová	112 242	105 516	109 281	73 940	67 214	35 341	2 961
Loket	76 243	67 619	71 808	68 847	60 223	2 961	4 455
Nové Sedlo	72 255	67 020	68 186	52 119	46 884	16 067	4 068
Celkem	1 283 520	1 159 377	1 216 468	939 044	817 859	277 424	67 052

Město/obec	Stav k 31. 12. 2017		
	Kapitálové výdaje/výdaje celkem (%)	Běžné výdaje bez transferů/vlastní příjmy (%)	Vlastní příjmy na obyvatele (Kč)
Březová	32,33	63,70	38 453
Loket	4,12	89,06	22 317
Nové Sedlo	23,56	69,95	24 914
Celkem MSV	22,80	81,00	21 998

Zdroj: Monitor MF, SR MSV, vlastní zpracování ABRI

V oblasti příjmů jsou u všech subjektů rozhodujícími daňové příjmy a poplatky a nedaňové příjmy (vlastní činnost úřadů). V rámci dalšího srovnání obdobných měst se zaměřujeme na vybrané ukazatele a jejich přepočet na obyvatele. Jde o daňové příjmy (u Březové bez poplatků za ukládání odpadů), výdaje všeobecné veřejné správy (to včetně platů) a služby pro obyvatelstvo (tabulka 38.).

Daňové příjmy jednotlivých měst je nezbytné hodnotit v návaznosti na v hodnoceném období platné verzi zákona 243/2000 Sb. o rozpočtovém určení daní (příloha 8.). Zde nejvyšší daňové příjmy vykazuje město Březová. To i přes očištění o příjmy v oblasti životního prostředí. Ve výtěžnosti sdílených daní se projevuje větší výměra obce s dopadem na takzvaný násobek postupných přechodů. Ukazatel výdajů na všeobecnou veřejnou správu (zahrnuje i platy samosprávy) má nejvyšší hodnotu u obce Březová. Loket, který řadu provozních služeb zajišťuje externí formou (outsourcing) vykazuje nejnižší úroveň ukazatele. Celkové příjmy umožňují i vyšší rozsah běžných výdajů na služby pro obyvatele města Březová (životní prostředí, sociální věci a zdraví, školství, kultura, spolky a další). Dluhovou službu a rozpočtovou odpovědnost srovnávaných měst lze označit za velmi vysokou.

Tabulka 38. Vybrané ukazatele hodnocených měst

Město/obec	Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)			
	Daňové příjmy	Všeobecná veřejná správa a služby	Z toho platy a podobné související výdaje	Služby pro obyvatelstvo
Březová	49 078	20 167	16 176	68 820
Loket	44 294	18 410	12 710	44 801
Nové Sedlo	39 475	17 281	16 150	39 289
Město/obec	Stav k 31. 12. 2017 (Kč na obyvatele)			
	Daňové příjmy	Všeobecná veřejná správa a služby	Z toho platy a podobné související výdaje	Služby pro obyvatelstvo
Březová	17 855	7 349	5 895	25 080
Loket	14 618	6 076	5 339	14 786
Nové Sedlo	14 675	6 424	6 004	14 606

Zdroj: Monitor MF, SR MSV, vlastní zpracování ABRI

Celkový objem dluhové služby za města a obce MSV (tabulka 39.) ve výši 25 424 tisíc Kč činí 2,04% z průměru příjmů za poslední čtyři roky. V rámci dluhové služby je sporné využívání dlouhodobých úvěrů v rámci vysokého stupně likvidity (platební schopnosti) jednotlivých měst a obcí MSV. Všechny subjekty jsou obecně charakteristické vysokou mírou rozpočtové odpovědnosti. Ta umožňuje jak další individuální rozvoj, tak financování rozvojových aktivit. To v návaznosti na aktuální výstupy SR MSV.

Tabulka 39. Dluhová služba a rozpočtová odpovědnost měst a obcí MSV

Město/obec	Stav k 31. 12. 2017			
	Dluhová služba – splátky úvěrů a úroky (tisíce Kč)	Rozpočtová odpovědnost		
		Průměr příjmů za poslední 4 roky (tisíce Kč)	Dlouhodobé úvěry (tisíce Kč)	Podíl dluhu k průměru příjmů (%)
Březová	19 893	110 205	8 894	8,07
Dolní Rychnov	254	21 460	889	4,14
Hory	0	5 615	0	0,00
Chodov	1 114	229 597	3 212	1,40
Jenišov	0	11 676	0	0,00
Královské Poříčí	0	34 331	0	0,00
Loket	2 605	80 189	6 039	7,53
Lomnice	1	33 663	3 644	10,82
Mírová	162	6 795	222	3,27
Nové Sedlo	487	69 066	0	0,00
Sokolov	0	588 730	0	0,00
Staré Sedlo	908	13 036	0	0,00
Šabina	0	4 456	0	0,00
Vintířov	0	40 124	0	0,00
Celkem MSV	25 424	1 248 943	22 900	1,83

Zdroj: Monitor MF, SR MSV, vlastní zpracování ABRI

5.5. SWOT analýza hospodaření

Z hlediska hodnocení ekonomiky a financování podle kritérií PDCA a metodiky CAF lze analyzovanou oblast (tabulka 40.) hodnotit na nejvyšší úrovni 95 bodů (střední hodnota rozpětí, analyzovaný proces je plánován, realizován a kontrolován, v rámci procesu je využíván komplexní cyklus PDCA).

Tabulka 40. Hodnocení kritéria procesu ekonomiky a financování městského úřadu Nové Sedlo

Fáze/úroveň		Kritérium předpokladů/procesy	Počet bodů
		V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme informace/máme dílčí informace.	0-10
PLAN	Plánuj	Činnosti jsou plánovány.	11-30
DO	Realizuj	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31-50
CHECK	Zkontroluj	Kontrolujeme správnost činností a způsob provádění.	51-70
ACT	Reaguj	Na základě kontroly v případě potřeby korigujeme činnosti	71-90
Cyklus PDCA		Kompletní cyklus. Učení se od druhých. Stálé zlepšování.	91-100

Zdroj: metodiky CAF, vlastní zpracování ABRI

Na podkladě analytických výstupů jednotlivých dílčích částí kapitoly 5. byla následně provedena dílčí analýza SWOT (příloha 4.) pro oblast řízení ekonomiky/financování MÚNS a města Nové Sedlo (tabulka 41., oblast hospodaření včetně organizací města). Siné stránky (S) a slabé stránky (W) vycházejí z hodnocení vnitřního prostředí. Příležitosti (O) a hrozby (T) v rámci vnějšího prostředí jak z provedené analýzy, tak z výstupů formulovaných v rámci SR MSV (návaznost na strategii MSV).

Tabulka 41. SWOT analýza ekonomiky a financování

Vnitřní prostředí	
S – silné stránky	W – slabé stránky
- Stabilní majetková (bilanční) situace města - Město bez zatížení dlouhodobými úvěry - Vysoká míra platební schopnosti města - Vyrovnané (přebytkové) rozpočtové hospodaření - Vysoká míra krytí kapitálových výdajů vlastními příjmy - Dodatečné příjmy z poplatků za těžbu uhlí SUAS - Nízká míra dluhové služby (dlouhodobé úvěry) - Systémové financování PO a obchodních společností - Potenciál financování rozvoje (město/MSV)	- Nízký stupeň využití volných finančních prostředků - Nízký podíl kapitálových výdajů s výdajů celkem - V minulosti úvěrování v rámci dostatečných zdrojů - Sdružování finančních prostředků (projekty MSV) - Zvýšení míry využití dotací ESIF a dotací SR
Vnější prostředí	
O - příležitosti	T - ohrožení
- Zdroje financování 2014 – 2020 ESIF a SR - Dlouhodobá externí podpora poradenskými firmami - Příležitost v rámci existující disparity 2021 – 2027 - Přímá dotační politika ČR, podpora investic rozpočtem	- Změny ve struktuře ESIF 2021 – 2027 (priority) - Nevhodná struktura aktivit/návaznost ESI a SR - Politický cyklus/omezení rozvoje a investic - Udržení pozice velkých měst/koefficienty příjmů z daní

NÁVRHOVÁ ČÁST

Souhrnné hodnocení výstupů analytické části pro zpracování návrhové části SR MÚNS (parametricky města Nové Sedlo) má následující klasifikační charakteristiky (tabulka 42.). Celkovou úroveň hodnocených oblastí (procesů) lze označit jako vysokou. Nejvyšší úroveň dosahuje ekonomické a finanční řízení. V rámci strategického řízení (plánování) je vysoké úrovně dosahováno prostřednictvím kombinace hierarchického (rutinní procesy a postupy) a projektového řízení (složitě procesy). Oblast komunikace je založena na využití všech dostupných prostředků a metod (komunikačních kanálů). Pozornost je nezbytné zaměřit na oblast řízení složitých procesů, marketingu (především image, využití nástrojů Public Relations – PR). Stejně tak vymezení vize, poslání MÚNS a vymezení strategie jednotlivých hodnocených oblastí (procesy, komunikace, ekonomika a financování) pro komplexní plnění parametrů PDCA (oblast předpokladů). Součástí strategie jsou návrhy a způsob naplnění jednotlivých hodnocených oblastí. Na návrhovou část navazuje implementace návrhů (zavedení). Výstupy jsou formulovány jako doporučení, vyžadující schválení MÚNS a samosprávou města.

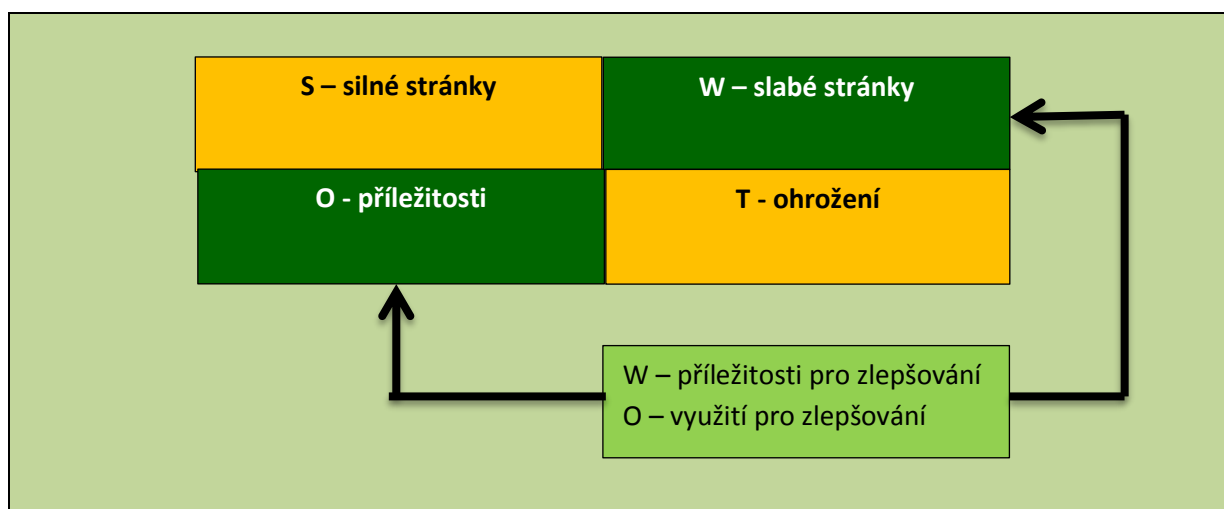
Tabulka 42. Hodnocení úrovně řízení MÚNS a města Nové Sedlo

Oblast/proces hodnocení			Klasifikace ABRI/ body CAF
Klasifikace ABRI	Uspokojování potřeb občanů podle zákona o obcích		4
	Strategické řízení (plánování)		4
	Komunikace (vnitřní a vnější)		4
	Ekonické a finanční řízení		5
	V tom	Ekonmické a finanční řízení města	5
		Ekonmické a finanční řízení příspěvkových organizací	5
Ekonmické a finanční řízení obchodních společností		4	
Klasifikaceí CAF/PDCA	Strategické řízení (plánování)		80
	Komunikace (vnitřní a vnější)		80
	Ekonické a finanční řízení		95
Hodnocení ABRI	5 – velmi vysoká úroveň 4 – vysoká úroveň 3 – střední úroveň 2 – nízká úroveň 1 – velmi nízká úroveň		
Hodnocení CAF/PDCA	80 bodů – realizace do fáze ACT 95 bodů – kompletní cyklus PDCA		

Zdroj: výstupy analytické části SR MÚNS

Základní logika strategie rozvoje MÚNS (obrázek 17.) je založena na eliminaci slabých stránek prostřednictvím jejich využití jako příležitostí. Souběžně využití příležitostí z vnějšího prostředí pro zlepšování činnosti jak MÚNS, tak města Nové Sedlo jako celku a jeho jednotlivých organizací. Přehled o slabých stránkách (příležitostech pro zlepšování) a příležitostech (využití pro zlepšování) v rámci analyzovaných oblastí (procesy, komunikace, finance) poskytuje samostatná příloha 9.

Obrázek 17. Základní logika strategie rozvoje městského úřadu nové Sedlo



Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

V rámci návrhu zpracovatel (ABRI), že systém řízení města (obce, kraje) a jeho úřadu musí být ve svých principech jednoduchý (tedy srozumitelný pro zaměstnance, politiky, zákazníky, občany, partnery, dodavatele a další účastníky) tak, aby mohl být dlouhodobě efektivní, výkonný, kvalitní (smysluplný a užitečný). Snahou veřejné správy tedy je naučit se dělat správné věci (zvyšování kvality života města při respektování udržitelného rozvoje) správným způsobem (kvalitně, efektivně a včas) a souběžně správně o tom komunikovat s veřejností. Ve vztahu k „legislativní zahlcenosti“ měst a obcí (variantně se podle použitých zdrojů mohou řídit až 145 zákony) je základem návrhu jednoduchost.

Platí klasická manažerská zásada „optimalizujte, nemaximalizujte“. Ve vztahu k navržené optimalizaci veřejného sektoru (v rámci tohoto projektu MÚNS a města Nové Sedlo) je důležité uplatňovat dvě zásady. V první řadě optimalizovat (náklady, kvalitu a výkony organizace) a ne maximalizovat (náklady, kvalitu a výkony organizace). V druhé řadě (souběžně) zrušit nefungující a podpořit fungující činnosti/aktivity. To při respektování platné legislativy s cílem racionalizace administrativy. Pro návrh platí následující pojetí, které vychází z pozitivních literárních pramenů a dalších zdrojů moderního řízení.

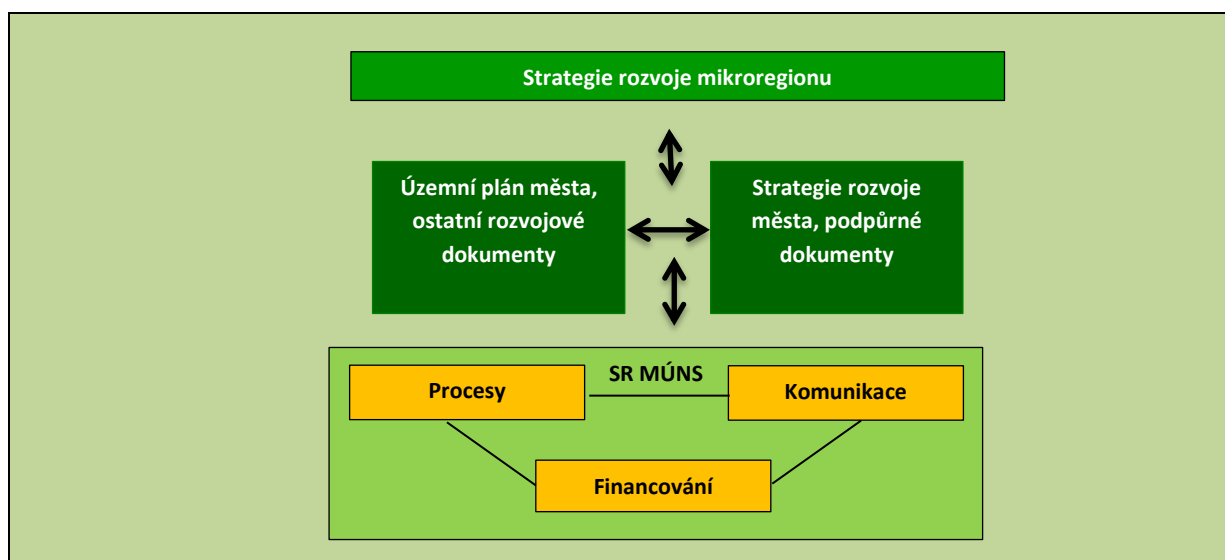
Tabulka 43. Tři kroky optimalizace organizace veřejného sektoru

Název kroku		Základní popis
1.	Ukončit neužitečné, nefunkční a přežitě aktivity	Vzdát se věcí, které nefungují, věcí, které nikdy nefungovaly, věcí, které se přežily a přestaly být užitečné a přínosné.
2.	Financovat aktivity nesoucí výsledky a výkon	Soustředit se na věci, které fungují, na věci, které přinášejí výsledky, na věci, které zvyšují schopnost podávat výkon.
3.	Rozhodnout o polovičatých aktivitách	Provést rozbor polovičních úspěchů a polovičních nezdarů.

Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

Dané pojetí je významné především v návaznosti na souběžný model sebehodnocení MÚNS prostřednictvím modelového řešení CAF. V rámci jednotlivých hodnocených kritérií je řada z nich pro malou organizaci (do 50 zaměstnanců) nerelevantní (nevhodný/neuplatnitelný). Kritéria jsou vhodná pro složité procesy středních organizací (typ ORP) či velkých organizací (typ magistrát, krajský úřad). V rámci návrhové části zpracovatel vychází ze základního principu vhodného pro MÚNS, kterým je, v návaznosti na výstupy situační analýzy, hierarchické řízení v oblasti rutinních (opakovaných) procesů a projektové (týmové/maticové) řízení v rámci složitých procesů (oblast rozvoje). SR MÚNS je souběžně nezbytné provázat s jednotlivými dílčími strategiemi města Nové Sedlo s návazností na aktualizovanou Strategii rozvoje mikroregionu Sokolov – východ (SR MSV). Dále je od sebe nezbytné odlišit strategické rozvojové dokumenty města, jako samosprávného celku, které jsou vyjádřením představy vedení města, veřejnosti a všech důležitých aktérů o směru, kterým se chce město rozvíjet. SR MÚNS ukazuje cestu, jak tuto představu jako organizace zabezpečit a naplnit (obrázek 18.).

Obrázek 18. Vztah jednotlivých strategií a SR MÚNS



Zdroj: zpracování ABRI

V návaznosti na provedenou situační analýzu a zadání projektu na tomto místě, v návaznosti na další části návrhové části vymezujeme strategické cíle a prioritní oblasti SR MÚNS (tabulka 44.), které vycházejí ze základní logiky strategie (obrázek 17.) a příležitostí pro zlepšování činnosti (příloha 9.).

Tabulka 44. Strategické cíle a prioritní oblasti SR MÚNS

Prioritní oblast	Strategický cíl	
Procesy	1	Zvýšení úrovně a kvality v oblasti organizace a řízení procesů
Komunikace	2	Zvýšení úrovně a kvality v oblasti vnitřní a vnější komunikace
Financování	3	Zvýšení úrovně a kvality činnosti v oblasti finančního řízení

6. Vize městského úřadu Nové Sedlo

Vize organizace je v obecné rovině součástí motivačních faktorů. Jedná se o největší motivátor v organizaci, který pomáhá "táhnout za jeden provaz směrem k j naplnění". Klíčové je, aby se s vizí ztotožnili vedení a všichni zaměstnanci. Bez vize, poslání a společně sdílených hodnot chybí jasně vyjádřený směr, kterým se chce organizace vydat a špatně se tak stanovují další motivátory pro rozvoj. Poslání, vize a hodnoty MÚNS byly vytvořeny na základě komunikace s vedoucími zaměstnanci a následně zformulovány zpracovatelem (ABRI). Je důležité, aby se stanovená poslání, vize a hodnoty stala součástí každodenního pracovního života zaměstnanců úřadu (implementace). Spolu s etickým kodexem zaměstnanců úřadu, tak vytváří základ pro jednotnou „kulturu úřadu“.

Tabulka 45. Formulace vize, poslání a hodnot městského úřadu Nové Sedlo

Slogan/motto	• ÚSMĚV • VSTŘÍCTNOST • ZNALOST			
Kdo jsme?	Městský úřad je orgánem města, který realizuje rozhodnutí Rady a Zastupitelstva města Nové Sedlo a řídí se platnými zákony České republiky. V rámci své činnosti úřad a samospráva funguje jako sehraný tým.			
Proč jsme? (POSLÁNÍ)	Posláním městského úřadu Nové Sedlo je kvalitně poskytovat veřejné služby, zajistit spokojenost občanů a naplňovat zájmy města. To v úzké návaznosti na efektivní a účelné hospodaření s rozpočtem a majetkem města Nové Sedlo.			
Čím chceme být? (VIZE)	• Profesionální a otevřený úřad, poskytující kvalitní služby • Úřad s odpovědným a vstřícným přístupem. • Kvalifikovaný úřad s hospodárným přístupem. • Efektivní a přátelský úřad pro občany, partnery a zaměstnance.			
V co věříme? (HODNOTY)	Hodnoty, které respektují zaměstnanci města Nové Sedlo a zaměstnanci městského úřadu Nové Sedlo, jsou následující. • Profesionalita (vysoká odbornost, rovný přístup k lidem, loajalita). • Otevřenost a transparentnost (dostupnost, dosažitelnost, komunikace). • Vstřícnost (přátelskost, empatie, ochota, pochopení, respekt, úcta). • Efektivita (účelný a hospodárný přístup k vykonávané činnosti).			

Zdroj: použitá literatura a zdroje, zpracování ABRI

7. Procesní strategie

Procesní strategie navazuje na výstupy analytické části zaměřené na klíčové procesy MÚNS. Jedná se především o oblast procesního řízení a strategického řízení. To včetně srovnání s městy Březová a Loket v rámci MSV (města s obdobnou velikostí). Návrh a způsob plnění strategie jsou následující.

7.1. Návrh procesní strategie

Zpracovaná procesní strategie MÚNS vychází z formulace celkové (základní) strategie, která je založena na principu WO (vnitřní slabosti jako příležitosti pro zlepšování při souběžném využití příležitostí ve vnějším prostředí). Základním principem pro návrh specifických cílů a opatření je komplexní řízení na bázi modelu PDCA. Specifikace vstupů strategie je následující (tabulka 46.)

Tabulka 46. Strategie oblasti procesů pro návrh specifických cílů a opatření

Oblast hodnocení	Specifikace
Slabé stránky vnitřního prostředí/ příležitosti pro zlepšování	- Úzká specializace činností/složitější komunikace - Specializace agend/nižší zastupitelnost a koordinace - Riziko centralizace rozhodování/riziko motivace lidí - Nezpracovaná procesní mapa/model řízení projektů - Nezbytnost zavedení řízení změn/celý cyklus PDCA - Týmový LEADERSHIP/vyšší pravomoci a odpovědnosti
Příležitosti vnějšího prostředí/ využití pro zlepšování	- Legislativní požadavky na komplexní vazby SŘ - Externí vymezení procesů MÚNS (zavedení do praxe) - Dlouhodobá externí poradenská podpora - Podpora rozvoje dotacemi (návaznost na SR MSV)

Zdroj: výstupy analytické části SR MÚNS

V návaznosti na zpracovanou situační analýzu, vymezenou prioritní oblast procesy a formulovaný strategický cíl byly stanoveny tyto specifické cíle (SC) pro oblast procesní strategie (tabulka 47.).

Tabulka 47. Specifické cíle SR MÚNS pro prioritní oblast procesy

Prioritní oblast	Strategický cíl		Specifický cíl	
Procesy	1	Zvýšení úrovně a kvality v oblasti organizace a řízení procesů	SC 1.1	Optimalizace procesů projektového řízení
			SC 1.2	Optimalizace procesu strategického řízení

7.2. Způsoby naplňování strategie

V rámci zajištění realizace strategického cíle v prioritní oblasti procesů a specifických cílů zaměřených na optimalizaci byla, v návaznosti na strategii (WO) a její výstupy (tabulka 46., příloha 9.), stanovena následující vstupní opatření, která využívají formulované příležitosti pro zlepšení činnosti MÚNS (tabulka 48.). V rámci 2 specifických cílů je navrženo 8 vstupních opatření v oblasti procesy. Základním principem návrhu je řízení procesů prostřednictvím nepřetržitého cyklu formou PDCA.

Tabulka 48. Specifické cíle a varianty opatření pro řízení procesů

Specifický cíl SR MÚNS (SC)		Opatření
SC 1.1	Optimalizace procesů projektového řízení	1.1.1 Zpracování procesní mapy/ řízení projektů podle činnosti 1.1.2 Upřesnění zásad pro řízení projektů/vymezení základních pravidel 1.1.3 Plán vzdělávání/oblast řízení složitých procesů (rozvoj, investice) 1.1.4 Externí podpora činnosti/dlouhodobé (stálé) poradenství procesy
SC 1.2	Optimalizace procesu strategického řízení	1.2.1 Řízení změn/průběžná aktualizace strategie rozvoje města 1.2.2 Komplexní řízení projektů/ fiše jednotlivých projektů a aktivit 1.2.3 Plán vzdělávání /oblast řízení složitých procesů (rozvoj, SŘ)) 1.2.4 Externí podpora činnosti/dlouhodobé (stálé) poradenství SŘ

Zdroj: výstupy analytické části, návrhy ABRI

Při naplňování SC 1.1 (optimalizace procesů projektového řízení) vycházíme při naplnění cíle ze skutečnosti, že MÚNS má stabilní opakované (rutinní) procesy. V jejich rámci je třeba vyhodnotit jejich stav a opodstatněnost (tři kroky optimalizace organizace veřejného sektoru, tabulka 43.). Pro naplňování opatření SC 1.2 (optimalizace procesu strategického řízení) lze využít metodické postupy a modelová řešení řízení zpracovatele SR MÚNS, společnosti ABRI (tabulka 48) a vazby na SR MSV. Cílovou skupinou (tabulka 49.) pro realizaci opatření jsou (získání dovedností a kompetencí) jak zaměstnanci MÚNS (města Nové Sedlo) tak samospráva (zastupitelstvo, rada, výbory a komise).

Tabulka 49. Cílová skupina v rámci opatření řízení procesů

Opatření	Cílová skupina			
	Samospráva	Vedení města	Vedoucí zaměstnanci	Referenti/ zaměstnanci
1.1.1		X	X	
1.1.2		X	X	X
1.1.3	X	X	X	X
1.1.4		X	X	X
1.2.1	X	X	X	X
1.2.2		X	X	X
1.2.3	X	X	X	X
1.2.4		X	X	

8. Komunikační strategie

Komunikační strategie navazuje na analytickou část projektu se zaměřením na klíčové činnosti (aktivity/procesy) v oblasti vnitřní komunikace a vnější komunikace jak MÚNS, tak města Nové Sedlo.

8.1. Návrh komunikační strategie

Zpracovaná komunikační strategie MÚNS a formulace vychází z vymezení celkové (základní) strategie, která je založena na principu WO (vnitřní slabosti jako příležitosti pro zlepšování při souběžném využití příležitostí ve vnějším prostředí). Specifikace vstupů strategie je následující (tabulka 50.). Následně stanovené cíle a opatření opět směřují MÚNS k řízení podle modelu PDCA.

Tabulka 50. Strategie oblasti komunikace pro návrh specifických cílů a opatření

Oblast hodnocení	Specifikace
Slabé stránky vnitřního prostředí/ příležitosti pro zlepšování	• Hierarchická komunikace, delší časy reakcí pro řešení • Nepřímé řízení organizací, metodické řízení MÚNS • Informační bariéry (vzájemné propojení agend) • Důraz na formální komunikaci, problém řízení týmů • Standardní pojetí marketingu, nižší důraz PR • Nedefinovaná a sdílená vize, posílání a strategie • Dlouhodobé plánování vzdělávání zaměstnanců
Příležitosti vnějšího prostředí/ využití pro zlepšování	• Růst významu nestátních aktérů (propojení sektorů) • Dostupnost technologií (nová řešení komunikace) • Rychlost technologických změn (vzory inovací) • Dlouhodobá externí poradenská komunikace

Zdroj: výstupy analytické části SR MÚNS

V návaznosti na zpracovanou situační analýzu, vymezenou prioritní oblast komunikace a formulovaný strategický cíl byly stanoveny tyto specifické cíle (SC) pro oblast komunikační strategie (tabulka 51.).

Tabulka 51. Specifické cíle SR MÚNS pro prioritní oblast komunikace

Prioritní oblast	Strategický cíl		Specifický cíl	
Komunikace	2	Zvýšení úrovně a kvality v oblasti vnitřní a vnější komunikace	SC 2.1	Optimalizace oblasti vnitřní komunikace
			SC 2.2	Optimalizace oblasti vnější komunikace

8.2. Způsoby naplňování strategie

V rámci zajištění realizace strategického cíle v prioritní oblasti komunikace a specifických cílů zaměřených na optimalizaci byla, v návaznosti na strategii (WO) a její výstupy (tabulka 50., příloha 9.), vymezena vstupní opatření, která využívají formulované příležitosti pro zlepšení činnosti MÚNS (tabulka 52.). V rámci 2 specifických cílů je opět navrženo 8 vstupních opatření v oblasti komunikace. Základním principem návrhu je řízení procesů prostřednictvím opakovaného cyklu modelu PDCA.

Tabulka 52. Specifické cíle a varianty opatření pro řízení komunikace

Specifický cíl SR MÚNS (SC)		Opatření
SC 2.1	Optimalizace oblasti vnitřní komunikace	2.1.1 Systémová komunikace a koordinace úřadu a organizací města 2.2.1 Redefinování pravomocí a odpovědností/projektové řízení podle rolí 2.2.3 Plán vzdělávání/oblast ICT/ propojení agend úřadu a organizací 2.2.4 Interní ztotožnění s SR MÚNS/provázání s modelem CAF
SC 2.2	Optimalizace oblasti vnější komunikace	2.2.1 Systémové propojení komunikačních kanálů ICT/sdílení informací 2.2.2 Stálá externí poradenská komunikace (právo, rozvoj, dotace, PR) 2.2.3 Plán vzdělávání/PR a komunikace (zlepšení image města) 2.2.4 Prezentace SR MÚNS a PR (občané, veřejnost, cílové skupiny)

Zdroj: výstupy analytické části, návrhy ABRI

Při naplňování SC 2.1 (optimalizace oblasti vnitřní komunikace) vycházíme při naplnění cíle ze skutečnosti, že MÚNS má funkční systém hierarchické komunikace. V jeho rámci je třeba vyhodnotit stav a funkčnost (tři kroky optimalizace organizace veřejného sektoru, tabulka 43.). Pro naplňování opatření SC 2.2 (optimalizace oblasti vnější komunikace) je základem posílení aktivit PR a zlepšení image města (médiu, prezentace, granty, setkání s veřejností, výzkumy spokojenosti, internetová komunikace a další). Cílovou skupinou (tabulka 53.) pro realizaci opatření jsou (získání dovedností a kompetencí) zaměstnanci MÚNS (města Nové Sedlo) a samosprávy (na základě osobního zájmu).

Tabulka 53. Cílová skupina v rámci opatření řízení komunikace

Opatření	Cílová skupina			
	Samospráva	Vedení města	Vedoucí zaměstnanci	Referenti/ zaměstnanci
2.1.1		X	X	X
2.1.2		X	X	X
2.1.3		X	X	X
2.1.4		X	X	X
2.2.1	X	X	X	X
2.2.2	X	X	X	X
2.2.3	X	X	X	X
2.2.4	X	X	X	X

9. Finanční strategie

Finanční strategie navazuje na analytickou část projektu se zaměřením na klíčové činnosti (aktivity/procesy) v oblasti ekonomiky a financování města Nové Sedlo a jeho jednotlivých organizací.

9.1. Návrh finanční strategie

Zpracovaná finanční strategie města Nové Sedlo (MÚNS) a jeho jednotlivých organizací vychází celkové (základní) strategie, která je založena na principu WO (vnitřní slabosti jako příležitosti pro zlepšování při souběžném využití příležitostí ve vnějším prostředí). Specifikace vstupů strategie je následující (tabulka 54.). Následně stanovené cíle a opatření směřují k řízení podle modelu PDCA.

Tabulka 54. Strategie oblasti ekonomiky a financování pro návrh specifických cílů a opatření

Oblast hodnocení	Specifikace
Slabé stránky vnitřního prostředí/ příležitosti pro zlepšování	- Nízký stupeň využití volných finančních prostředků - Nízký podíl kapitálových výdajů s výdajů celkem - V minulosti úvěrování v rámci dostatečných zdrojů - Sdružování finančních prostředků (projekty MSV) - Zvýšení míry využití dotací ESIF a dotací SR
Příležitosti vnějšího prostředí/ využití pro zlepšování	- Zdroje financování 2014 – 2020 ESIF a SR - Dlouhodobá externí podpora poradenskými firmami - Příležitost v rámci existující disparity 2021 – 2027 - Přímá dotační politika ČR, podpora investic rozpočtem

Zdroj: výstupy analytické části SR MÚNS

V návaznosti na zpracovanou situační analýzu, vymezenou prioritní oblast financování a formulovaný strategický cíl byly stanoveny tyto specifické cíle (SC) pro oblast finanční strategie (tabulka 55.).

Tabulka 55. Specifické cíle SR MÚNS pro prioritní oblast financování

Prioritní oblast	Strategický cíl		Specifický cíl	
Financování	3	Zvýšení úrovně a kvality činnosti v oblasti finančního řízení	SC 3.1	Optimalizace oblasti finančního řízení města
			SC 3.2	Optimalizace oblasti finančního řízení organizací

9.2. Způsoby naplňování strategie

V rámci zajištění realizace strategického cíle v prioritní oblasti financování (ekonomika) a specifických cílů zaměřených na optimalizaci byla, v návaznosti na strategii (WO) a její výstupy (tabulka 54., příloha 9.), vymezena vstupní opatření, která využívají příležitosti pro zlepšení činnosti oblasti (tabulka 56.). V rámci 2 specifických cílů je navrženo 8 vstupních opatření v oblasti finančního řízení. Principem návrhu je řízení procesů prostřednictvím nepřetržitého cyklu v souladu s modelem PDCA.

Tabulka 56. Specifické cíle a varianty opatření pro řízení ekonomiky a financování

Specifický cíl SR MÚNS (SC)		Opatření
SC 3.1	Optimalizace oblasti finančního řízení města	3.1.1 Provázání rozpočtu na ekonomické agendy ((smlouvy, objednávky) 3.1.2 Návaznost strategie města, rozpočet a rozpočtový výhled 3.1.3 Manažerské finanční řízení města a organizací/automatizace 3.1.4 Plán vzdělávání/manažerské finanční řízení města
SC 3.2	Optimalizace oblasti finančního řízení organizací	3.2.1 Manažerské ICT (návaznost software města a organizací) 3.2.2 Koncepční vyhledávání dotací/stálá externí služba a poradenství 3.2.3 Sdružování finančních prostředků/návaznost na SR MSV 3.2.4 Plán vzdělávání/ manažerské finanční řízení organizací

Zdroj: výstupy analytické části, návrhy ABRI

Při naplňování SC 3.1 (optimalizace oblasti finančního řízení města) vycházíme při naplnění cíle ze skutečnosti, že MÚNS má funkční systém interního řízení. V jeho rámci je třeba opět vyhodnotit stav a funkčnost (tři kroky optimalizace organizace veřejného sektoru, tabulka 43.). Pro naplňování opatření SC 3.2 (optimalizace oblasti finančního řízení organizací) je základem zvýšení úrovně informačních systémů, financování dotačními zdroji a využívání volných finančních prostředků na investice (včetně SR MSV). Cílovou skupinou (tabulka 57.) pro realizaci opatření (dovednosti, kompetence) jsou zaměstnanci MÚNS (města Nové Sedlo) a samosprávy (základ osobní zájem).

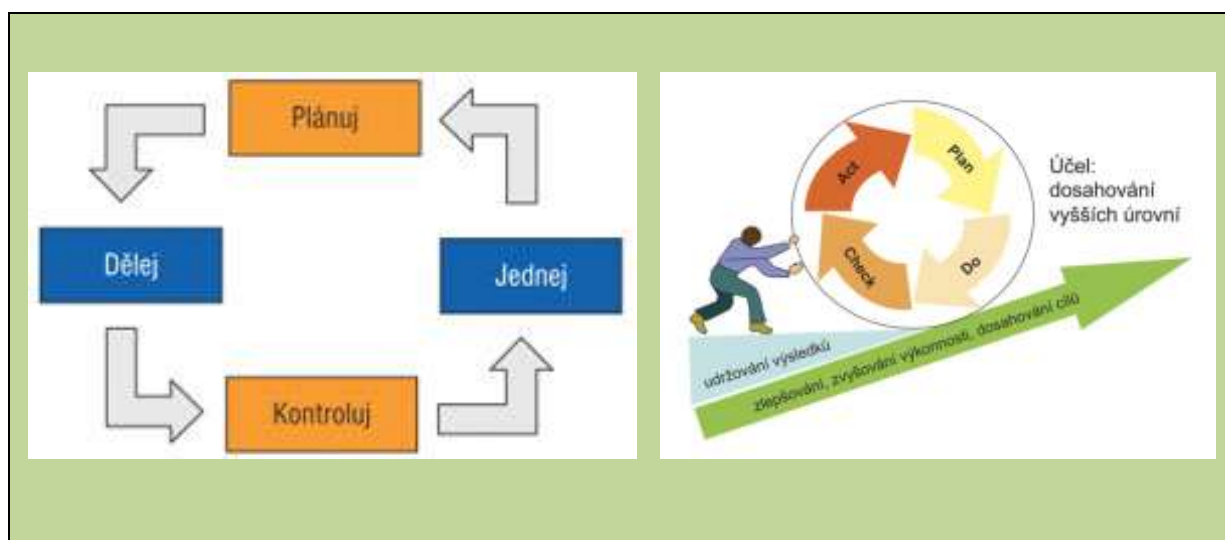
Tabulka 57. Cílová skupina v rámci opatření řízení ekonomiky a financování

Opatření	Cílová skupina			
	Samospráva	Vedení města	Vedoucí zaměstnanci	Referenti/ zaměstnanci
3.1.1		X	X	X
3.1.2		X	X	X
3.1.3	X	X	X	X
3.1.4	X	X	X	X
3.2.1		X	X	X
3.2.2		X	X	X
3.2.3	X	X	X	
3.2.4	X	X	X	X

METODIKA IMPLEMENTACE STRATEGIE

Poslední etapou zpracovaného SR MÚNS je její implementační část (uskutečnění, naplnění, realizace) návrhové části projektu. Zde zpracovatel doporučuje co nejjednodušší variantu řešení po ose organizace a řízení (návaznost na ostatní strategické dokumenty města), vlastní implementace (organizace a řízení, rizika, proces realizace, kontroly aktualizace a řízení změn). Navržené řešení vychází z cíle modelu PDCA, kterým je dosahování vyšší úrovně organizace a řízení (obrázek 19.).

Obrázek 19. Cíl modelu PDCA (Demingův cyklus)



Zdroj: použité literární zdroje, metodiky zpracovatele ABRI

Celý navržený systém (vize, poslání, strategie, cíle) a jejich implementace je úzce spojen s pojmem LEADERSHIP (vůdcovství). Tedy stylem vedení lidí, který zdůrazňuje následování koncepce a staví na schopnosti vedení stimulovat, inspirovat, vést a motivovat lidi právě prostřednictvím určování směru dalšího rozvoje. Faktor je pro realizaci SR MÚNS rozhodující a úkoly jsou následující (tabulka 54.).

Tabulka 58. Model sedmi úkolů vůdců (manažerů)

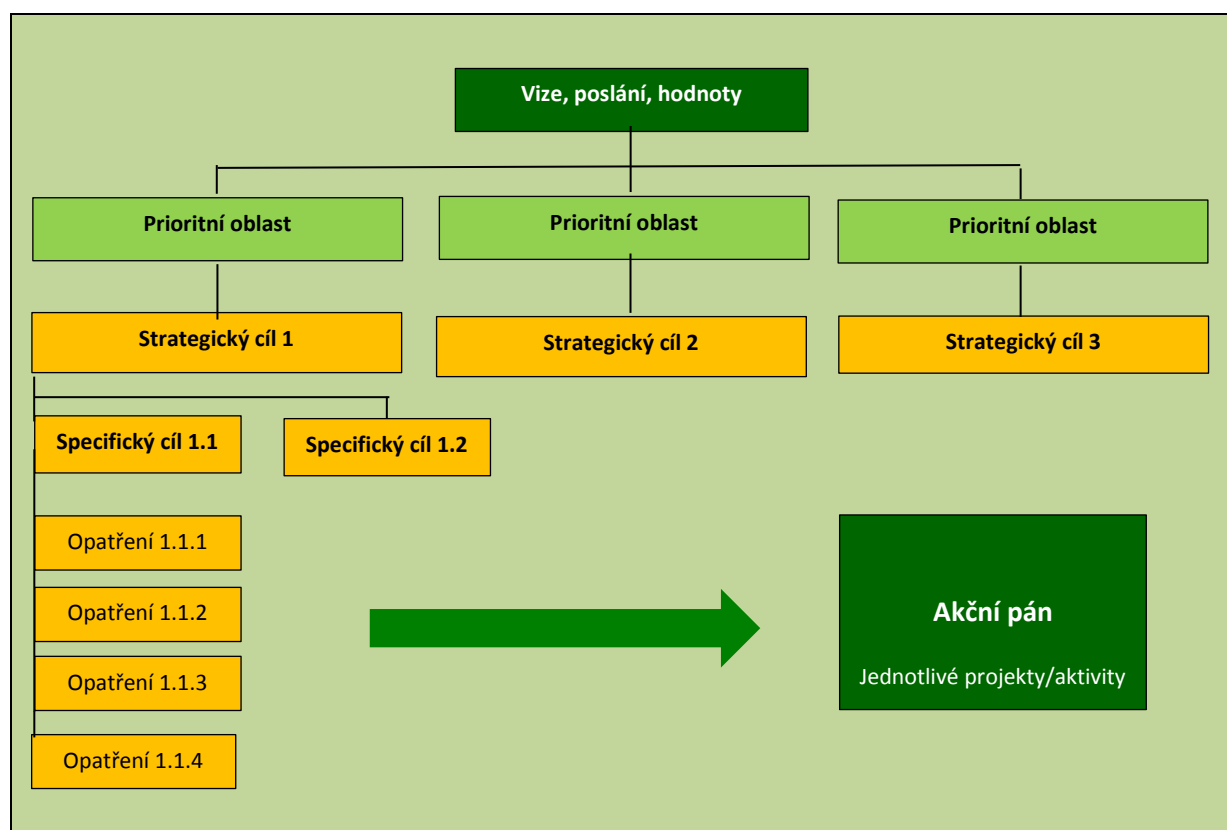
Řízení podle cílů	Aplikace systému (MBO), standardní definování po ose cíle/priority/opatření
Řízení rizika	Ochota brát na sebe rizika, promyšleně riskovat do budoucnosti
Strategická rozhodnutí	Přiměřeně uplatnit princip vůdcovství (LEADERSHIP)/usilovat o vytvoření týmu
Integrace lidí	Podpora týmů lidí schopných sebeřízení, sebehodnocení a reakce podle cílů
Rychlost informací	Nespoléhání se na oficiální systémy, přímé/rychlé/jasně sdělování informací
Integrace myšlenek	Schopnost vidět organizaci jako celek a integrovat do ní svou funkci
Znalosti	Specializace v oboru nestačí, je nezbytné mít všeobecné znalosti o společnosti

Zdroj: použité literární zdroje, metodické postupy ABRI

10. Pozice strategie městského úřadu v dokumentech města

V rámci systémového řešení platí (návrhová část, obrázek 18.) odlišení strategických rozvojových dokumentů města, jako samosprávného celku. Ty jsou vyjádřením představy vedení města, veřejnosti a všech důležitých aktérů o směru, kterým se chce město rozvíjet (základem jsou územní plán a strategie rozvoje města). SR MÚNS pak ukazuje cestu, jak tuto představu jako organizace zabezpečit a naplnit. Jednotlivé vymezené prioritní oblasti, strategické cíle, specifické cíle a opatření je nezbytné strukturalizovat a plánovat. Konkrétní kroky (projekty/aktivity) k naplnění je nezbytné zpracovat do plánu činnosti (forma ročního akčního plánu s výhledem na další dva roky) a průběžně aktualizovat v souladu s principem PDCA. Schéma úrovní strategie pro akční plán je následující (obrázek 20.).

Obrázek 20. Schéma úrovní strategie pro zpracování akčního plánu SR MÚNS



Zdroj: metodiky zpracovatele ABRI

Celou strategii a průběžné (aktualizované) akční plány je nezbytné zveřejnit a komunikovat prostřednictvím komunikačních kanálů úřadu. Cílem je otevřenost a transparentnost úřadu směrem k občanům a veřejnosti. Vedle komunikace směrem ven je vhodné komunikovat stejným způsobem dovnitř úřadu, směrem k zaměstnancům úřadu, aby bylo zajištěno ztotožnění a přijetí těmi, kteří je mají primárně naplňovat. Schválení SR MÚNS je v kompetenci vedení města Nové Sedlo. Promítnutí do rozpočtu města (kapitola všeobecná veřejná správa a služby) je schvalováno zastupitelstvem.

Vlastní akční plán je vhodné zpracovat prostřednictvím souboru „karet strategických cílů“ kdy každý cíl je rozepsán ve struktuře specifický cíl, opatření, projekt/aktivita. Výstupem jsou strukturované informace, které umožňují realizaci cíle (kroky k naplnění), hodnocení, aktualizaci a evaluaci (zásadní úpravu v rámci plnění SR MÚNS). Karta strategického cíle obsahuje následující údaje (tabulka 59.).

Tabulka 59. Základní údaje karet strategických cílů

Údaj	Specifikace
Odpovědná role a realizační tým	Každý strategický cíl (v jeho rámci specifický cíl, opatření a projekt/aktivita) 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 a jeho transparentnosti. Každý může vidět a dohledat pravomoc a odpovědnost za daný cíl.
Důvody pro daný cíl	Každý strategický cíl vychází z určitých předpokladů, proč byl nadefinován a stanoven zrovna daný konkrétní cíl. Důvody navazují na analytiku a návrhovou část MÚNS.
Ideální stav po realizaci aktivit	Základní popis žádoucího stavu po realizaci aktivit (projektů). Popis stavu, kterého chce úřad dosáhnout na konci realizace daného strategického cíle. Definice tohoto stavu slouží prvotně k tomu, aby bylo jasné, k čemu veškeré aktivity u daného cíle směřují. Dále slouží k věcné kontrole, zda byl proces realizace úspěšný.
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, která brání dosažení.
Kroky k naplnění cíle	Jde o rozpis jednotlivých dílčích činností v rámci strategického cíle (v jeho rámci specifický cíl, opatření a projekt/aktivita). Souběžně s tím je u každé činnosti nastaven rámcový časový plán, kdy příslušná činnost bude probíhat.
Ukazatele úspěšnosti cíle	Zhodnocení aktuálního stavu po realizaci a zavedení navržených opatření a hodnotové (kvantifikovatelné) vyjádření daného stavu. Návrh na aktualizaci činnosti.

Zdroj: použité literární zdroje, metodiky zpracovatele ABRI

V případě, že nejsou cíle (strategický cíl, specifický cíl, opatření a navazující projekt/aktivita) ve strategických kartách naplňovány, je třeba najít důvody a příčiny stavu. Souběžně je nezbytné provést přezkoumání aktuálnosti cíle a jeho vnitřní struktury (specifický cíl, opatření, projekt/aktivita). Následně je nezbytné provést změny (systém je podrobně popsán v kapitole 11.). Vzor strategické karty cíle je uveden v následující tabulce (tabulka 60.), příklad karty je součástí příloh (příloha 13.).

Tabulka 60. Vzor karty strategického cíle

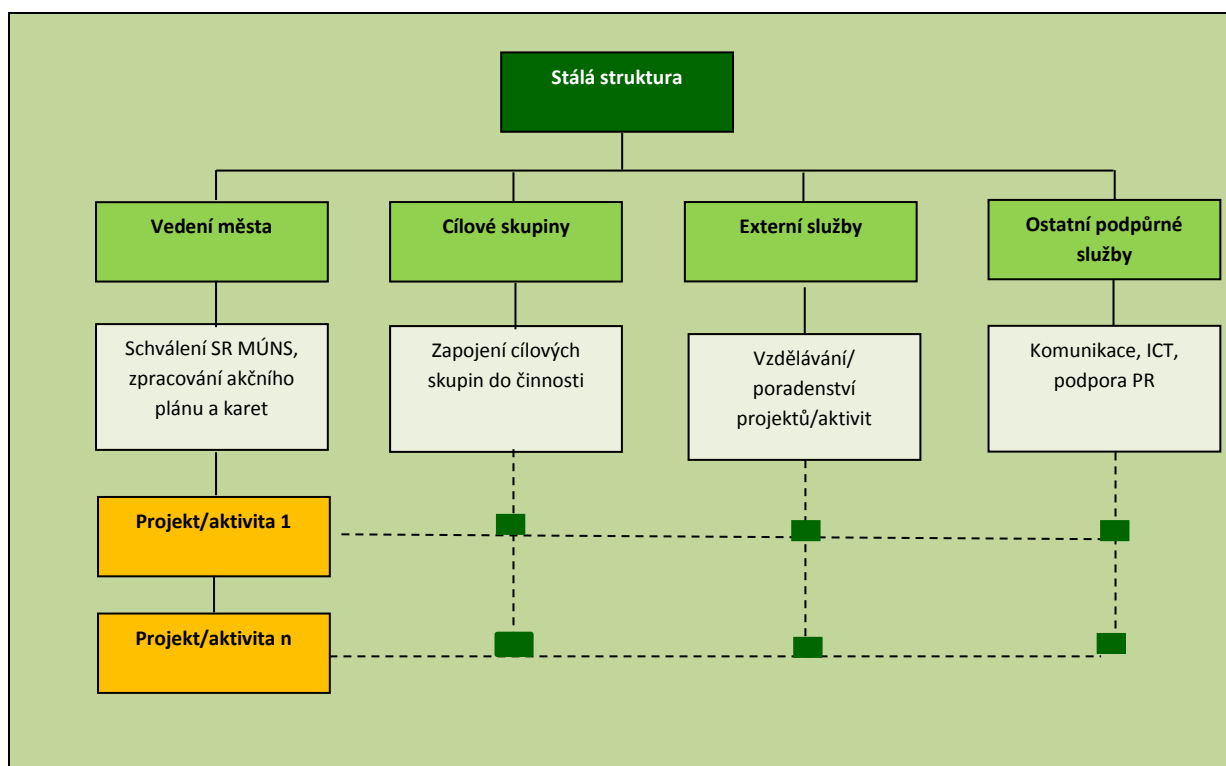
KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE									
Prioritní oblast									
Strategický cíl									
Specifický cíl									
Opatření									
Projekt/aktivita									
Role a realizační tým		Odpovědná role							
		Realizační tým							
Důvody pro daný cíl				Ideální stav po realizaci aktivit					
Matice vlivu									
		Co brání dosažení cíle				Co podporuje dosažení cíle			
Vnější vlivy									
Vnitřní vlivy									
Kroky k naplnění cíle									
Plán		Rok n				Rok n+1			
Skutečnost		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q				
Ukazatel úspěšnosti cíle									
		Plán				Aktuální stav			

Zdroj: použité literární zdroje, metodiky zpracovatele ABRI

11. Implementace strategie do činnosti úřadu

Základem realizace SR MÚNS je vytvoření maticové (síťové) organizační struktury, zaměřené na projektové řízení jednotlivých opatření (projektů/aktivit). Základní činností je koordinace rozvoje v prioritních oblastech, strategických a specifických cílech. Stálý realizační tým a jeho jednotlivé prvky (strukturu) je nezbytné koncipovat na dlouhodobé spolupráci (to při respektování ustanovení „zákona o veřejných zakázkách“) v oblasti poradenství, dalších služeb a dodávek (dotační, projektové, investiční a další služby). Systém organizace a řízení projektů a aktivit je optimální vytvářet na principu matice/sítě (obrázek 21.). Zásadním prvek je tvorba projektových týmů a pružnost řízení.

Obrázek 21. Cílový systém organizace a řízení SR MÚNS



Zdroj: vlastní zpracování ABRI

Základní finanční, právní, technická a provozní rizika SR MÚNS, jejich závažnost, pravděpodobnost výskytu a opatření na jejich eliminaci vymezuje přehled jednotlivých oblastí rizik (tabulka 61.). V rámci analýzy bylo využito standardního kvalitativního řešení, používaného v rámci projektů a aktivit vázaných na dotace ESIF a SR. Minimalizace rizik je jednou ze základních činností řízení. Nejvýznamnějším rizikem, mimo přehled zůstává, v návaznosti na koncepci SR MSV, vůdcovství (leadership, převzetí role a pozice v organizaci.) Problém se týká jak MSV jako svazku obcí, tak jednotlivých měst, obcí a jejich úřadů. Jde především o oblast vzájemné spolupráce jednotlivých organizací (subjektů) v rámci rozvoje a propojení veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru.

Tabulka 61. Základní rizika implementace SR MÚNS a jejich eliminace

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Předcházení a eliminace rizika
Finanční rizika			
Neuvolnění rozpočtových prostředků	Vysoká	Nízká	Komunikace samospráva/veřejnost
Nedodržení celkových výdajů	Střední	Nízká	Finanční řízení, limity rozpočtu
Překročení objemu externích služeb	Střední	Střední	Řízení dodavatelů/smluvní zajištění
Právní rizika			
Nedodržení schvalovacích postupů	Vysoká	Střední	Transparentní proces schvalování
Nedodržení legislativního rámce	Vysoká	Nízká	Stálá právní služba/externí podpora
Technická rizika			
Nedodržení termínů realizace	Vysoká	Střední	Systém řízení/karty strategických cílů
Nedostatečná podpora ICT	Vysoká	Střední	Stálá podpora ICT/externí podpora
Provozní rizika			
Změna priorit vedení	Vysoká	Nízká	Komunikace s veřejností/kontinuita
Nedostatečná vnější komunikace	Vysoká	Střední	Marketingová podpora/PR
Nekvalitní realizační týmy	Vysoká	Střední	Kvalitní výběr a ohodnocení práce
Nízká motivace zaměstnanců	Vysoká	Střední	Kvalitní výběr a ohodnocení práce

Zdroj: metodické postupy a vlastní zpracování ABRI

Základní plán činnosti v rámci realizace SR MÚNS má následující strukturu (tabulka 62.). Základem plánu je schopnost adaptability (proces činnosti založený na průběžných změnách projektů/aktivit v závislosti na změnách vnitřního a vnějšího prostředí úřadu a města). V rámci harmonogramu činností je uvažováno s dlouhodobým časovým horizontem činnosti v návaznosti na zadání projektu.

Tabulka 62. Základní harmonogram činností v rámci plnění SR MÚNS

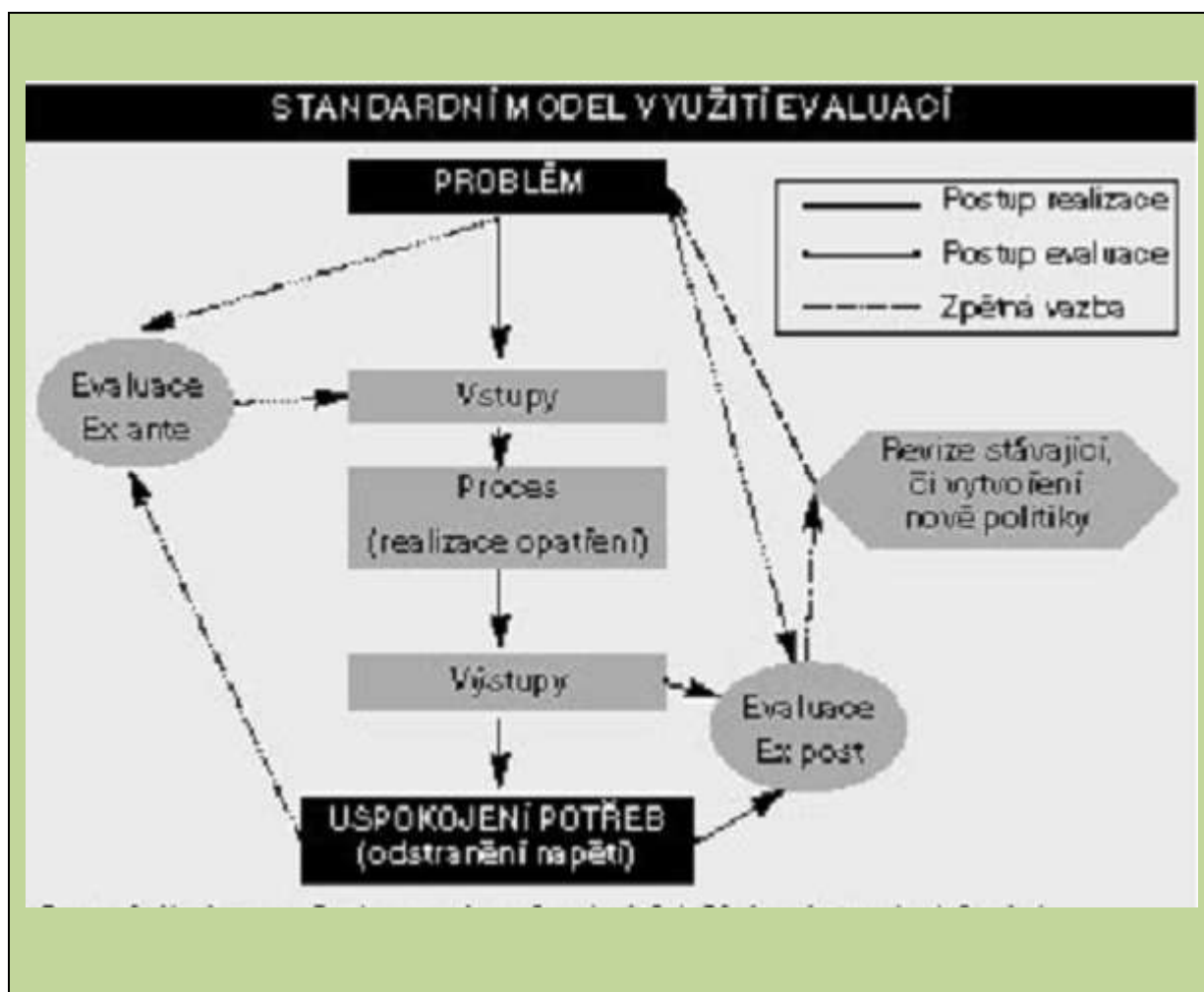
Činnost	Rok realizace							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Příprava podkladů SR MÚNS								
Zpracování, předání a schválení SR MÚNS								
Vytvoření realizačního týmu								
Selekce dokumentů operativa (tři kroky)								
Příprava projektů/aktivit								
Realizace projektů/aktivit								
Případné změny projektů/aktivit								
Průběžné roční zprávy o plnění SR MÚNS								
Vyhodnocení etapy SR MÚNS								
Evaluace SR MÚNS								

Zdroj: vlastní zpracování ABRI

Aktualizace SR MÚNS spočívá na „ročních zprávách o plnění“ v jednotlivých letech referenčního období 2018 až 2025 a na propojení projektů/aktivit s rozpočtovým hospodařením. Rozhodnutí, zda je nutné některé části koncepce upravit, by mělo vyplynout z jednotlivých ročních zpráv o plnění a změny jsou v kompetenci vedení projektu. Evaluace (vyhodnocení) strategie (obrázek 22.) je plánováno v dvouletých časových intervalech. Změna může být zaměřena jak na zaměření cílů a úroveň jejich plnění, tak například na procesní stránku strategie. Doporučení vzešlá z evaluace slouží jako podklad pro příslušnou změnu SR MÚNS. Výstupem evaluace je vždy evaluační zpráva, která je předkládána samosprávě. V jejím rámci jsou definovány tyto zásadní výstupy pro hodnocení stavu.

- **Úvod** – informace o významu evaluace, časový úsek, za který je evaluace provedena.
- **Metodika** – jakým způsobem byla evaluace provedena.
- **Vlastní evaluace** - vyhodnocení zkoumané problematiky.
- **Hlavní závěry evaluace a doporučení na změny v oblasti realizace SR MÚNS.**

Obrázek 22. Základní model využití evaluace



Zdroj: použité literární zdroje, metodiky zpracovatele ABRI

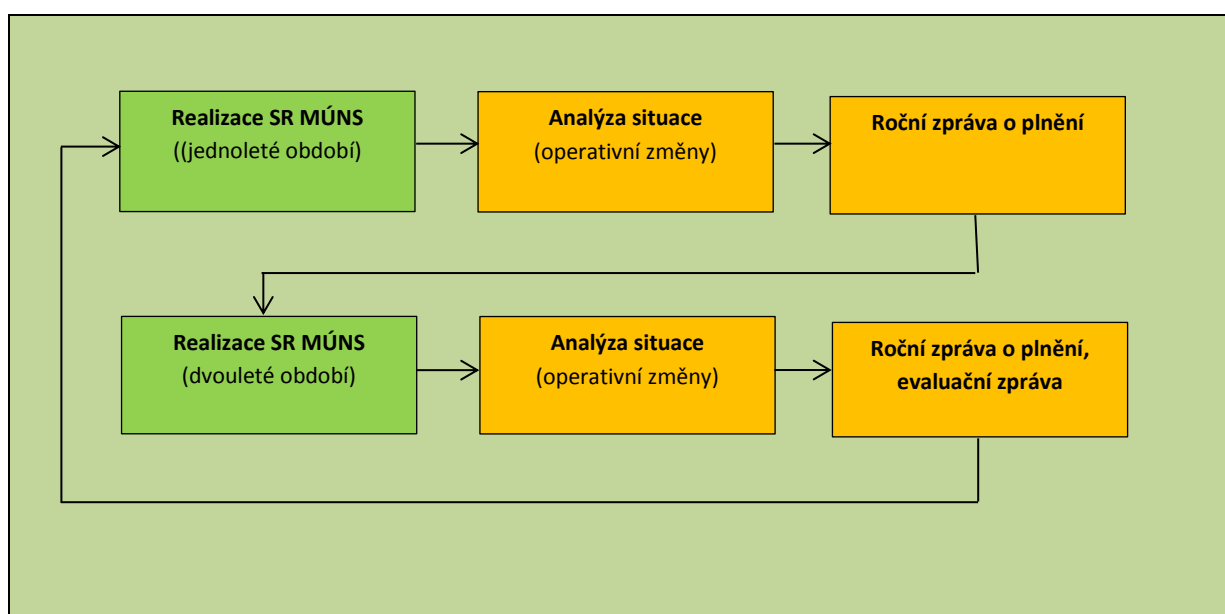
12. Shrnutí metodiky implementace strategie

Pro jakýkoli strategický plán je důležitá jednoduchost a přehlednost – pro občany a veřejnost jako zákazníky, ale současně také pro samosprávu, vedení úřadu a jeho zaměstnance. Ti s plánem pracují a přetvářejí do praktických výstupů a služeb. Při přípravě a návrhu strategického plánu jsme souběžně vycházeli ze zásad národní strategie Smart Administration („chytré“ veřejné správy) pro zvýšení výkonnosti, efektivity, kvality veřejné správy, a tím i spokojenosti veřejnosti. Tyto zásady stanoví.

- **Vybrat a prosadit správné věci.** Ve svém důsledku tedy vybrat správné investice, personál, aktivity, opatření a veřejné služby úřadu v optimálním rozsahu činnosti (účelnost činnosti).
- **Správně je provádět.** V zásadě správně provádět a současně monitorovat a měřit dosažení cílů a jejich indikátorů, zajišťovat efektivně, v odpovídajících termínech a rozpočtově hospodárně.
- **Správně je komunikovat.** To jak uvnitř úřadu, tak mimo úřad. Vždy účelně zapojovat veřejnost a komunikovat s ní výběr „správných věcí“, provádět šetření názorů a spokojenosti veřejnosti (vlastních zaměstnanců, spoluobčanů, firem i dalších organizací - zainteresovaných stran).

Tento přístup „dělat správné věci správně“ je výrazně orientován na dosahování cílů. Ten SR MÚNS podporuje vyváženým stanovením a monitorováním realizace strategických cílů městského úřadu Nové Sedlo ve všech třech prioritních oblastech – procesů, komunikace a financování (obrázek 22.). Celý systém implementace SR MÚNS je koncipován v návrhu jako opakovaný proces (obrázek 23.).

Obrázek 23. Model implementace SR MÚNS



Zdroj: vlastní zpracování ABRI

SEZNAM ZKRATEK

ABRI	ABRI, s.r.o., zpracovatel projektu
CAF	Společný hodnotící rámec (management kvality)
CP	Český podací ověřovací informační národní terminál (CzechPOINT)
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSÚ KV	Český statistický úřad Karlovarský Kraj
ČR	Česká republika
EFQM	Evropská nadace pro řízení kvality
EG	Veřejná správa prostřednictvím elektronických technologií (e-Government)
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ICT	Informační a komunikační technologie
KK	Karlovarský kraj
MF	Ministerstvo financí České republiky
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MSV	Mikroregion Sokolov – východ
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MÚNS	Městský úřad Nové Sedlo
MÚ	Městský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
NUTS	Nomenklatura územně statistických jednotek
OR	Obchodní rejstřík
OZV	Obecně závazná vyhláška
PD	Projektová dokumentace
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)
PO	Příspěvkové organizace
PRKK	Program rozvoje Karlovarského Kraje
RISY	Regionální informační servis
SC	Specifický cíl
SMO	Svaz měst a obcí ČR
SR ČR	Státní rozpočet České republiky
SR MSV	Strategie rozvoje mikroregionu Sokolov – východ
SR MÚNS	Strategie rozvoje městského úřadu Nové Sedlo
SŘ	Strategické řízení
SUAS	Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
SVL	Sociálně vyloučená lokalita
ÚAP KK	Územně analytické podklady Karlovarského kraje
ÚV ČR	Úřad vlády České republiky
ÚPL	Územní plán
ÚP	Úřad práce
ÚSES	Územní systém ekologické stability
VaV	Výzkum a vývoj
ZUJ	Základní územní jednotka (evidence ČSÚ)
ŽP	Životní prostředí

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA

Použitá literatura

BAKOŠ E. – ŠELEŠOVSKÝ J. – ŠPAČEK D.: Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext. Masarykova univerzita 2008, ISBN 978-80-210-4698-6.

BALÁŠ L. - CVEJNOVÁ Š. - KAJML P. – MRAVCOVÁ J. – ORÁLKOVÁ A.: Aplikační příručka Společného hodnotícího rámce CAF 2013 pro úřady územních samosprávných celků. Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2014, ISBN 978-80-02-02511-5.

BRYSON J. M.: Strategic planning for public and nonprofit organizations. Jossey-Bass, San Francisco 2011, ISBN 978-04-7039-251-5.

EIPA: Společný hodnotící rámec CAF 2013. Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2014, ISBN 978-80-251-02472-9.

KOLEKTIV: Metodika tvorby programu rozvoje obce. CZ.1.4/4.1.00/62.00008.

KOLEKTIV: Strategie rozvoje Mikroregionu Sokolov – východ. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002970.

MACA, E.: Strategické řízení. Situační analýza a rozhodovací modely. ABRI, s.r.o., metodiky 2017.

OCHRANA, F. – PŮČEK M.: Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru. Wolters Kluwer, Praha 2012, ISBN 978-80-7357-909-8.

PEARCE J.A. – ROBINSON R.B.: Strategic management: Formulation, Implementation and Control. McGraw Hill, 12 Rd, New York 2011, ISBN 978-00-7128-95-4.

PETERS T. M. – WATERMAN R. H.: Hledání dokonalosti. Praha, Svoboda 1993, ISBN 80-205-0313-7.

PŮČEK M. - OCHRANA F.: Chytrá veřejná správa. Kohezní politika. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, Praha 2009, ISBN/ISSN 978-80-87147-28-3.

PŮČEK M. - KOPITZ. D.: Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony. Národní síť zdravých měst, Praha 2012, ISBN 978-80-260-2788-1.

PŮČEK M.: Udržitelné finanční řízení obcí a regionů. Národní síť zdravých měst, Praha 2015, ISBN 978-80-906033-0-1.

Webové portály využité jako zdroj informací

www.czso.cz/csu/xk

www.eipa.eu/caf

www.iso.org

www.nszm.cz

www.efqm.org

www.esfcr.cz

www.eupan.eu

www.irop.mmr.cz

www.or.justice.cz

www.kr-karlovarsky.cz

www.managementmania.cz

www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/informacni-systemy/iissp--monitor

www.mapy.cz

www.mmr.cz

www.portal.mpsv.cz

www.mvcr.cz

www.npj.cz

www.risy.cz

www.sokolov-vychod.cz

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

- Tabulka 1. Předpoklady a výsledky CAF
- Tabulka 2. Specifikace projektu
- Tabulka 3. Vstupní informace o funkci městského úřadu Nové Sedlo
- Tabulka 4. Souhrnné informace o městě Nové Sedlo
- Tabulka 5. Personální obsazení a specializace útvarů městského úřadu Nové Sedlo
- Tabulka 6. Uspokojování potřeb občanů podle Zákona o obcích
- Tabulka 7. Rozvojové dokumenty města Nové Sedlo
- Tabulka 8. Zásadní vyhlášky a nařízení města Nové Sedlo
- Tabulka 9. Kritické faktory úspěchu (principy excellence) podle EFQM
- Tabulka 10. Zákony upravující oblast strategického plánování a řízení veřejného sektoru
- Tabulka 11. Vazby strategického plánování (řízení) a územního plánování
- Tabulka 12. Vazby místní strategie a strategie území
- Tabulka 13. Základní princip strategického řízení
- Tabulka 14. Dopady podcenění strategického řízení
- Tabulka 15. Hlavní a podpůrné procesy v rámci MÚNS
- Tabulka 16. Struktura spotřeby práce v rámci MÚNS
- Tabulka 17. Strategické cíle a opatření strategického plánu rozvoje města Nové Sedlo
- Tabulka 18. Výdaje a transfery strategického plánu rozvoje města Nové Sedlo
- Tabulka 19. Hodnocení kritéria procesu strategického řízení městského úřadu Nové Sedlo
- Tabulka 20. Srovnání počtu zaměstnanců městských úřadů vybraných měst MSV
- Tabulka 21. Srovnání kapitálových výdajů vybraných měst MSV
- Tabulka 22. SWOT analýza řízení procesů
- Tabulka 23. Struktura porad městského úřadu Nové Sedlo
- Tabulka 24. Struktura využití EG městským úřadem Nové Sedlo
- Tabulka 25. Základní principy komunikace mezi městem a školskou příspěvkovou organizací
- Tabulka 26. Struktura vnější komunikace
- Tabulka 27. Hodnocení kritéria procesu komunikace městského úřadu Nové Sedlo
- Tabulka 28. SWOT analýza komunikace
- Tabulka 29. Výchozí ekonomická situace města Nové Sedlo
- Tabulka 30. Aktuální ekonomická situace PO města Nové Sedlo (rozhoda)
- Tabulka 31. Aktuální ekonomická situace PO města Nové Sedlo (výsledovka)
- Tabulka 32. Ekonomická situace Teplárenská NS, s.r.o.
- Tabulka 33. Přehled hlavních investičních akcí města Nové Sedlo
- Tabulka 34. Přehled dotací v rámci investic města Nové Sedlo
- Tabulka 35. Dotace a investice města Nové Sedlo
- Tabulka 36. Bilanční situace vybraných měst v rámci MSV
- Tabulka 37. Rozpočtové hospodaření hodnocených měst v rámci MSV
- Tabulka 38. Vybrané ukazatele hodnocených měst
- Tabulka 39. Dluhová služba a rozpočtová odpovědnost měst a obcí MSV
- Tabulka 40. Hodnocení kritéria procesu ekonomiky a financování městského úřadu Nové Sedlo
- Tabulka 41. SWOT analýza ekonomiky a financování
- Tabulka 42. Hodnocení úrovně řízení MÚNS a města Nové Sedlo

Tabulka 43. Tři kroky optimalizace organizace veřejného sektoru
 Tabulka 44. Strategické cíle a prioritní oblasti SR MÚNS
 Tabulka 45. Formulace vize, poslání a hodnot městského úřadu Nové Sedlo
 Tabulka 46. Strategie oblasti procesů pro návrh specifických cílů a opatření
 Tabulka 47. Specifické cíle SR MÚNS pro prioritní oblast procesy
 Tabulka 48. Specifické cíle a varianty opatření pro řízení procesů
 Tabulka 49. Cílová skupina v rámci opatření řízení procesů
 Tabulka 50. Strategie oblasti komunikace pro návrh specifických cílů a opatření
 Tabulka 51. Specifické cíle SR MÚNS pro prioritní oblast komunikace
 Tabulka 52. Specifické cíle a varianty opatření pro řízení komunikace
 Tabulka 53. Cílová skupina v rámci opatření řízení komunikace
 Tabulka 54. Strategie oblasti ekonomiky a financování pro návrh specifických cílů a opatření
 Tabulka 55. Specifické cíle SR MÚNS pro prioritní oblast financování
 Tabulka 56. Specifické cíle a varianty opatření pro řízení ekonomiky a financování
 Tabulka 57. Cílová skupina v rámci opatření řízení ekonomiky a financování
 Tabulka 58. Model sedmi úkolů vůdců (manažerů)
 Tabulka 59. Základní údaje karet strategických cílů
 Tabulka 60. Vzor karty strategického cíle
 Tabulka 61. Základní rizika implementace SR MÚNS a jejich eliminace
 Tabulka 62. Základní harmonogram činností v rámci plnění SR MÚNS

Seznam obrázků

Obrázek 1. Modelové řešení TQM/CAF
 Obrázek 2. Efekty TQM/CAF ve veřejném sektoru
 Obrázek 3. Model cyklu PDCA
 Obrázek 4. Lokalizace města Nové Sedlo
 Obrázek 5. Město Nové Sedlo a Mikroregion Sokolov - východ
 Obrázek 6. Celková organizační a řídicí struktura města Nové Sedlo
 Obrázek 7. Sídlo městského úřadu Nové Sedlo
 Obrázek 8. Organizační a řídicí struktura městského úřadu Nové Sedlo
 Obrázek 9. Použitý procesní model v rámci SR MSV
 Obrázek 10. Aktuální systém řízení procesů města Nové Sedlo
 Obrázek 11. Uplatněný systém organizace strategického řízení rozvoje města Nové Sedlo
 Obrázek 12. Sídlo Teplárenská NS, s.r.o.
 Obrázek 13. Vývojový trend komunikace veřejného sektoru
 Obrázek 14. Základní prvky organizační kultury a její vazby
 Obrázek 15. Základní škola Nové Sedlo
 Obrázek 16. Lokalizace průmyslové zóny Nové Sedlo
 Obrázek 17. Základní logika strategie rozvoje městského úřadu nové Sedlo
 Obrázek 18. Vztah jednotlivých strategií a SR MÚNS
 Obrázek 19. Cíl modelu PDCA (Demingův cyklus)
 Obrázek 20. Schéma úrovní strategie pro zpracování akčního plánu SR MÚNS
 Obrázek 21. Cílový systém organizace a řízení SR MÚNS
 Obrázek 22. Základní model využití evaluace
 Obrázek 23. Model implementace SR MÚNS

PŘÍLOHY

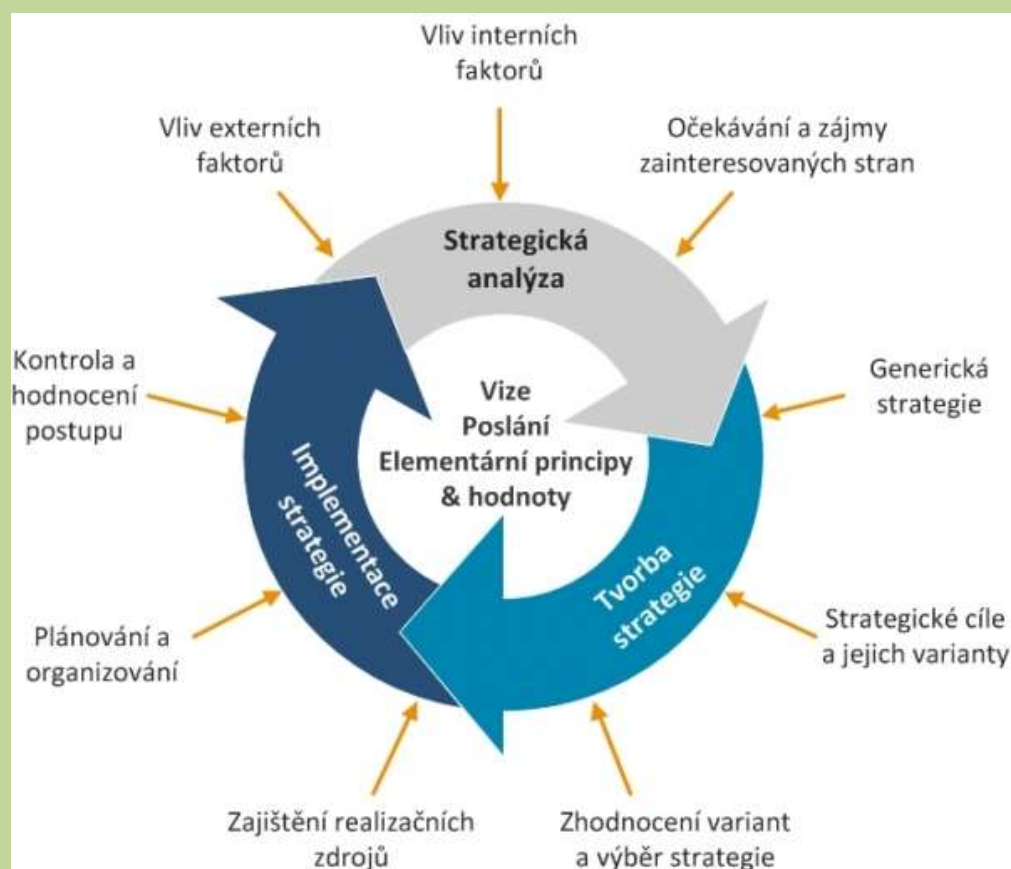
- Příloha 1. Kritéria předpokladů a výsledků modelu CAF
- Příloha 2. Varianty procesního strategického řízení organizace
- Příloha 3. Model kritických faktorů úspěchu 7S
- Příloha 4. Modely analýzy SWOT
- Příloha 5. Metody a ukazatele finanční analýzy
- Příloha 6. Aktuální ekonomická situace města Březová
- Příloha 7. Aktuální ekonomická situace města Locket
- Příloha 8. Aktuální rozpočtové určení daní platné od 1. 1. 2017
- Příloha 9. Příležitosti pro zlepšování činnosti MÚNS
- Příloha 10. Proces aktualizace strategie rozvoje města
- Příloha 11. Modelové řešení rozpočtu a rozpočtového výhledu města
- Příloha 12. Modelové řešení projektové fiše strategie rozvoje města
- Příloha 13. Příklad karty strategického cíle

Příloha 1. Kritéria předpokladů a výsledků modelu CAF

Kritérium/subkritérium (stručná charakteristika dílčích kritérií)		Poznámka
1	Vedení	Hodnocení stavu podle modelu PDCA (dosažená fáze modelu)
1.1	Směrování, poslání, vize a hodnoty organizace	
1.2.	Systém řízení, výkonnost a změny organizace	
1.3	Motivace, podpora zaměstnanců a styl vedení organizace	
1.4	Vztahy s politiky a společně sdílená odpovědnost	
2	Strategie a plánování	
2.1	Shromažďování informací o potřebách zainteresovaných stran	
2.2	Vypracování a aktualizace strategie řízení zdrojů organizace	
2.3	Uplatňování strategie a plánování v celé organizaci	
2.4	Plánování rozvoje, uplatňování modernizace a inovací organizace	
3	Zaměstnanci	
3.1	Plánování, řízení a zlepšování kvality lidských zdrojů organizace	
3.2	Využití kompetencí zaměstnanců, sladování s cíli organizace	
3.3	Zapojení zaměstnanců a otevřená komunikace v organizaci	
4	Partnerství a zdroje	
4.1	Uplatňování klíčových partnerských vztahů	
4.2	Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany	
4.3	Systém řízení financí organizace	
4.4	Systém řízení informací a znalostí organizace	
4.5	Oblast řízení technologií organizace	
5	Procesy	
5.1	Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů v organizaci	
5.2	Rozvoj a poskytování služeb pro zákazníky/občany	
5.3	Inovace procesů zapojením zákazníků/občanů	
6	Výsledky orientované na zákazníka/občana	Hodnocení stavu podle stupně plnění cílů (stav plnění a měřitelnost)
6.1	Úsilí k plnění potřeb a očekávání zákazníků/občanů	
6.2	Doložení příkladů v rámci tvorby image organizace	
7	Zaměstnanci - výsledky	
7.1	Oblast plnění potřeb a očekávání zaměstnanců organizace	
7.2	Výsledky organizace týkající se zaměstnanců organizace	
8	Společnost - výsledky	
8.1	Hledisko vlivu na společnost v návaznosti na zainteresované strany	
8.2	Výkonnost ve společenské oblasti	
9	Klíčové výsledky výkonnosti	
9.1	Dosažení cílů, výstupy a dopady ve vztahu k cílům	
9.2	Dosažení cílů a výsledky v interní oblasti organizace	

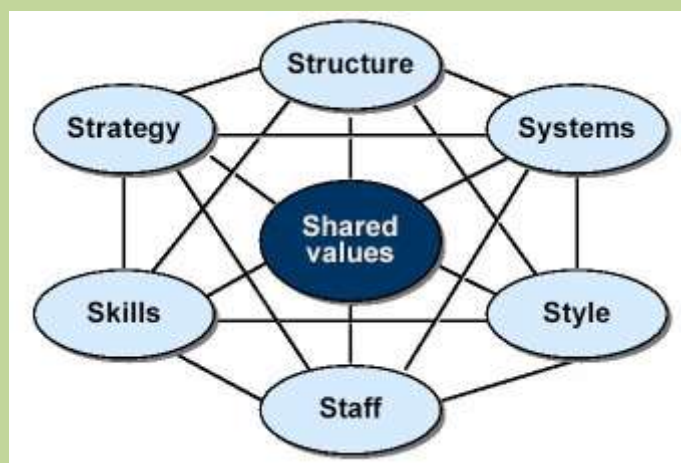
Zdroj: použitá literatura a zdroje, vlastní zpracování ABRI

Příloha 2. Varianty procesního strategického řízení organizace



Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

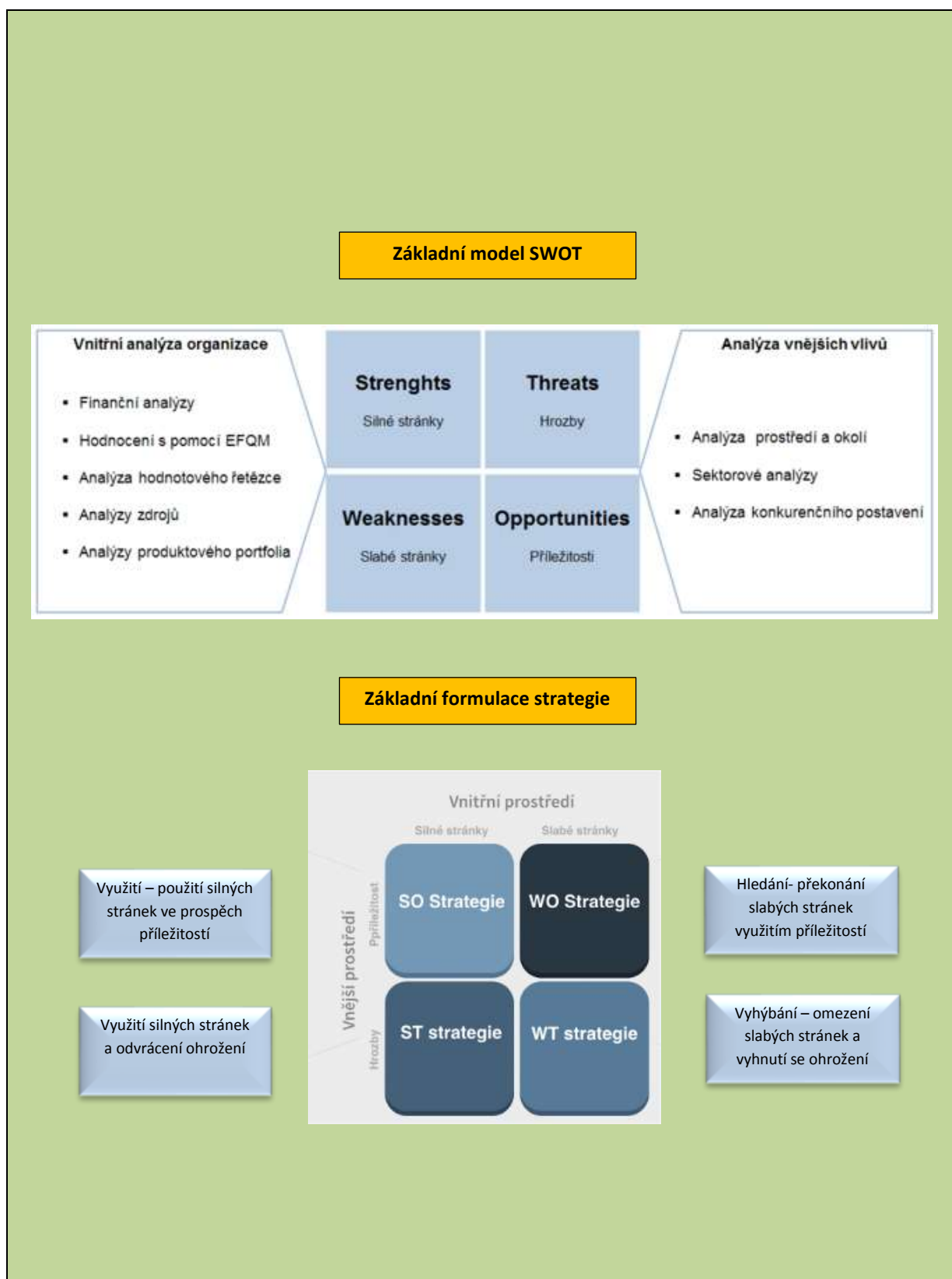
Příloha 3. Model kritických faktorů úspěchu 7S



Skupina	Cíleně orientované společenství lidí
Strategie	Definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení
Sdílené hodnoty	Vize, poslání, firemní kultura (hodnoty)
Schopnosti	Dovednosti, znalosti, zkušenosti
Styl	Charakteristický způsob konání, jednání, chování
Struktura	Organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení
Systémy	Metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií

Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

Příloha 4. Modely analýzy SWOT



Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

Příloha 5. Metody a ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza		Specifikace	
Analýza poměrových ukazatelů	Analýza ukazatelů rentability	Rentabilita aktiv	Zisk po zdanění/aktiva
		Rentabilita investovaného kapitálu	Zisk z investic/investovaný kapitál
		Rentabilita tržeb/nákladů	Čistý – hrubý zisk/tržby-náklady
		Rentabilita vlastního kapitálu	Čistý – hrubý zisk /vlastní kapitál
	Analýza ukazatelů likvidity	Běžná likvidita	Oběžné prostředky/krátkodobé závazky
		Pohotová likvidita	Krátkodobé prostředky/závazky
		Okamžitá likvidita	Pohotové peníze/splatné závazky
	Analýza ukazatelů zadluženosti	Věřitelské riziko	Cizí kapitál/aktiva
		Celková stabilita	Vlastní kapitál/aktiva
		Vlastní stabilita	Kapitál věřitelů/kapitál vlastníků
		Úrokové krytí	Zisk před zdaněním a úroky/úroky
		Míra krytí dluhu	Zisk před zdaněním a úroky/úroky a splátky
	Analýza ukazatelů aktivity	Doba obratu zásob	Zásoby/(tržby/360)
		Doba splatnosti závazků	Závazky/(výkonová spotřeba/360)
		Doba splatnosti pohledávek	Zásoby/(tržby/360)
		Obchodní deficit	Doba splatnosti pohledávek - závazků
		Obrat aktiv	Tržby/aktiva celkem
		Obrat stálých aktiv	Tržby/stálá aktiva
		Obrat zásob	Tržby/zásoby
	Analýza ukazatelů tržní hodnoty	Aktivační poměr	Dividenda/čistý zisk na akcii
		Čistý zisk na akcii	Čistý zisk/počet emitovaných akcií
		Dividendové krytí	Čistý zisk na akcii/dividenda na akcii
		Dividendový výnos	Dividenda na akcii/tržní cena akcie
		Poměr ceny a tržeb na akcii	Tržní cena akcie/tržby na akcii
		Poměr tržní a účetní ceny akcie	Tržní cena akcie/účetní cena akcie
		Účetní hodnota akcie	Vlastní kapitál/ počet emitovaných akcií
		Trvale udržitelné tempo růstu	Rentabilita vlastního kapitálu/aktivační poměr
Výplatní poměr		Dividenda na akcii/čistý zisk na akcii	
Analýza čistého pracovního kapitálu		Oběžná aktiva – krátkodobé závazky	
Analýza příspěvku na úhradu fixních nákladů (DB)		Cena zakázky – variabilní náklady/objem práce	

Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI

Příloha 6. Aktuální ekonomická situace města Březová

Položka					Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)	
Rozvaha	Aktiva celkem				553 125	
	Stálá aktiva				470 038	
	Z toho	Dlouhodobý nehmotný majetek			1 556	
		Dlouhodobý hmotný majetek			442 058	
		Dlouhodobý finanční majetek			26 400	
		Dlouhodobé pohledávky			24	
	Oběžná aktiva				83 087	
	Z toho	Zásoby			363	
		Krátkodobé pohledávky			16 065	
		Krátkodobý finanční majetek			66 659	
	Pasiva celkem				553 125	
	Vlastní kapitál				522 342	
	Z toho	Jméni účetní jednotky a upravující položky			364 660	
		Fondy účetní jednotky			830	
		Výsledek hospodaření běžného účetního období			30 766	
		Výsledek hospodaření předcházejících účetních období			126 086	
	Cizí zdroje				30 783	
Z toho	Rezervy			0		
	Dlouhodobé závazky			11 904		
	V tom	Dlouhodobé úvěry		8 894		
	Krátkodobé závazky			18 879		
	V tom	Krátkodobé úvěry		0		
Rozpočtové hospodaření	Příjmy rozpočtu				112 242	
	Z toho	Daňové příjmy			81 427	
		Nedaňové příjmy			15 309	
		Kapitálové příjmy			8 780	
		Přijaté transfery			6 726	
	Výdaje				109 281	
	Z toho	Běžné výdaje			73 940	
		V tom	Všeobecná veřejná správa a služby			20 167
			V tom	Platy a podobné související výdaje		16 176
		Kapitálové výdaje			35 341	
	Saldo příjmů a výdajů				2 961	
	Financování				-2 961	
	Z toho	Změna stavu na bankovních účtech			6 432	
		Dlouhodobě přijaté peněžní prostředky			10 413	
		Uhrazené splátky dlouhodobých peněžních prostředků			-19 839	
Ostatní peněžní operace			33			
Dluhová služba		Přijaté půjčené prostředky			10 413	
		Hrazené úroky			54	
		Uhrazené splátky jistin půjčených prostředků			19 839	
		Dluhová služba celkem			19 893	
Rozpočtová odpovědnost		Průměr příjmů za poslední 4 roky			110 205	
		Dlouhodobé úvěry			8 894	
		Podíl dluhu k průměru příjmů			8,07	

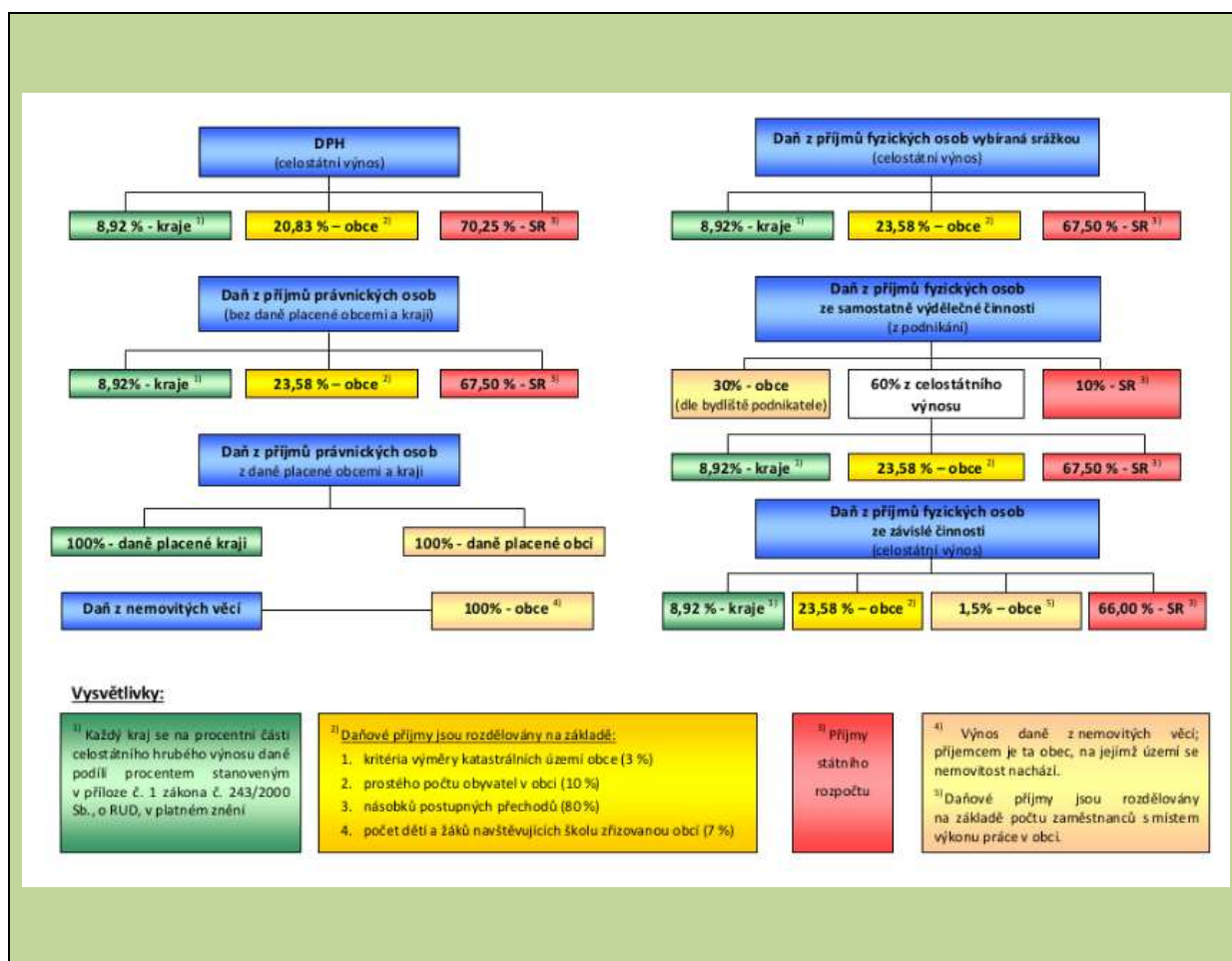
Zdroj: Monitor Ministerstva financí ČR

Příloha 7. Aktuální ekonomická situace města Loket

Položka					Stav k 31. 12. 2017 (tisíce Kč)	
Rozvaha	Aktiva celkem				691 658	
	Stálá aktiva				646 550	
	Z toho	Dlouhodobý nehmotný majetek			8 230	
		Dlouhodobý hmotný majetek			621 990	
		Dlouhodobý finanční majetek			16 329	
		Dlouhodobé pohledávky			1	
	Oběžná aktiva				45 108	
	Z toho	Zásoby			0	
		Krátkodobé pohledávky			2 042	
		Krátkodobý finanční majetek			43 066	
	Pasiva celkem				691 658	
	Vlastní kapitál				677 032	
	Z toho	Jmění účetní jednotky a upravující položky			674 818	
		Fondy účetní jednotky			0	
		Výsledek hospodaření běžného účetního období			-1 174	
		Výsledek hospodaření předcházejících účetních období			3 388	
	Cizí zdroje				14 426	
	Z toho	Rezervy			0	
Dlouhodobé závazky			8 053			
V tom		Dlouhodobé úvěry		6 039		
Krátkodobé závazky			6 572			
V tom		Krátkodobé úvěry		0		
Rozpočtové hospodaření	Příjmy rozpočtu				76 243	
	Z toho	Daňové příjmy			44 294	
		Nedaňové příjmy			22 399	
		Kapitálové příjmy			946	
		Přijaté transfery			8 624	
	Výdaje				71 808	
	Z toho	Běžné výdaje			68 847	
		V tom	Všeobecná veřejná správa a služby			18 410
			V tom	Platy a podobné související výdaje		12 710
		Kapitálové výdaje			2 961	
	Saldo příjmů a výdajů				4 455	
	Financování				-4 455	
	Z toho	Změna stavu na bankovních účtech			-2 440	
		Dlouhodobě přijaté peněžní prostředky			-2 501	
		Uhrazené splátky dlouhodobých peněžních prostředků			436	
		Ostatní peněžní operace			0	
Dluhová služba	Přijaté půjčené prostředky			0		
	Hrazené úroky			104		
	Uhrazené splátky jistin půjčených prostředků			2 501		
	Dluhová služba celkem			2 605		
Rozpočtová odpovědnost	Průměr příjmů za poslední 4 roky			80 189		
	Dlouhodobé úvěry			6 039		
	Podíl dluhu k průměru příjmů			7,53		

Zdroj: Monitor Ministerstva financí ČR

Příloha 8. Aktuální rozpočtové určení daní platné od 1.1. 2017



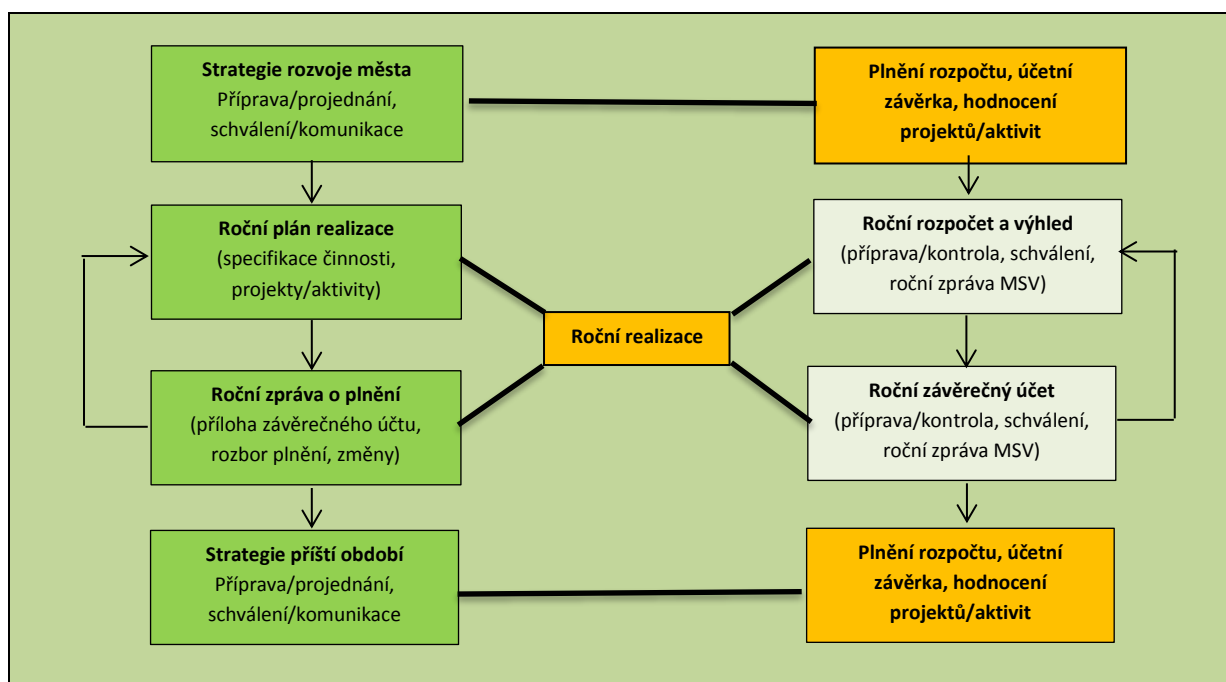
Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Příloha 9. Příležitosti pro zlepšování činnosti MÚNS

Oblast hodnocení		Specifikace
Řízení procesů	Slabé stránky vnitřního prostředí/příležitosti pro zlepšování	- Úzká specializace činností/složitější komunikace - Specializace agend/nižší zastupitelnost a koordinace - Riziko centralizace rozhodování/riziko motivace lidí - Nezpracovaná procesní mapa/model řízení projektů - Nezbytnost zavedení řízení změn/celý cyklus PDCA - Týmový LEADERSHIP/vyšší pravomoci a odpovědnosti
	Příležitosti vnějšího prostředí/využití pro zlepšování	- Legislativní požadavky na komplexní vazby SŘ - Externí vymezení procesů MÚNS (zavedení do praxe) - Dlouhodobá externí poradenská podpora - Podpora rozvoje dotacemi (návaznost na SR MSV)
Řízení komunikace	Slabé stránky vnitřního prostředí/příležitosti pro zlepšování	- Hierarchická komunikace, delší časy reakcí pro řešení - Nepřímé řízení organizací, metodické řízení MÚNS - Informační bariéry (vzájemné propojení agend) - Důraz na formální komunikaci, problém řízení týmů - Standardní pojetí marketingu, nižší důraz PR - Nedefinovaná a sdílená vize, poslání a strategie - Dlouhodobé plánování vzdělávání zaměstnanců
	Příležitosti vnějšího prostředí/využití pro zlepšování	- Růst významu nestátních aktérů (propojení sektorů) - Dostupnost technologií (nová řešení komunikace) - Rychlost technologických změn (vzory inovací) - Dlouhodobá externí poradenská komunikace
Řízení ekonomiky a financování	Slabé stránky vnitřního prostředí/příležitosti pro zlepšování	- Nízký stupeň využití volných finančních prostředků - Nízký podíl kapitálových výdajů s výdajů celkem - V minulosti úvěrování v rámci dostatečných zdrojů - Sdružování finančních prostředků (projekty MSV) - Zvýšení míry využití dotací ESIF a dotací SR
	Příležitosti vnějšího prostředí/využití pro zlepšování	- Zdroje financování 2014 – 2020 ESIF a SR - Dlouhodobá externí podpora poradenskými firmami - Příležitost v rámci existující disparity 2021 – 2027 - Přímá dotační politika ČR, podpora investic rozpočtem

Zdroj: použitá literatura a zdroje, metodiky ABRI, výstupy analytické části SR MÚNS

Příloha 10. Proces aktualizace strategie rozvoje města



Zdroj: metodiky ABRI, vlastní zpracování ABRI

Příloha 11. Modelové řešení rozpočtu a rozpočtového výhledu města

Položka/rozpočtová skladba			Účetní rok		
			Běžný rok	Rok + 1	Rok + n
Provozní rozpočet	Počáteční stav peněžních prostředků				
	Kapitola 1	Daňové příjmy (položkový rozpis)			
	Kapitola 2	Nedaňové příjmy (položkový rozpis)			
	Kapitola 3	Kapitálové příjmy (položkový rozpis)			
	Kapitola 4	Přijaté transfery (položkový rozpis)			
	Kapitola 5	Běžné výdaje (položkový rozpis)			
	Kapitola 6	Kapitálové výdaje (položkový rozpis)			
		Saldo příjmů a výdajů			
	Kapitola 8	Financování (položkový rozpis)			
	Konečný stav peněžních prostředků				
Rozvojový rozpočet	Počáteční stav peněžních prostředků				
	Kapitola 1	Daňové příjmy (položkový rozpis)			
	Kapitola 2	Nedaňové příjmy (položkový rozpis)			
	Kapitola 3	Kapitálové příjmy (položkový rozpis)			
	Kapitola 4	Přijaté transfery (položkový rozpis)			
	Kapitola 5	Běžné výdaje (položkový rozpis)			
	Kapitola 6	Kapitálové výdaje (položkový rozpis)			
	Rozpis projektů (návaznost na říše)	Konkurenceschopnost			
		Životní prostředí			
		Cestovní ruch			
		Sociální rozvoj			
		Dopravní systém			
		Samospráva			
		Saldo příjmů a výdajů			
Kapitola 8	Financování (položkový rozpis)				
Konečný stav peněžních prostředků					

Základem ekonomiky a financování rozvoje obce je zpracování rozpočtu a rozpočtového výhledu v tříletém časovém horizontu (tabulka 44.). V návaznosti na provedenou situační analýzu je vhodné vytvořit dva okruhy financování (provozní rozpočet a rozvojový rozpočet). Položková struktura rozpočtu musí navazovat na položkové členění podle vyhlášky číslo 323/2002 Sb. o rozpočtové skladbě MF ČR v platném znění. V zásadě se jedná o druhové členění na běžné (provozní rozpočet) a kapitálové výdaje (rozvojový rozpočet) a formu jejich krytí (vlastní příjmy, transfery a další zdroje).

Zdroj: rozpočtová skladba MF ČR, vlastní zpracování ABRI

Příloha 12. Modelové řešení projektové fiše strategie rozvoje města

Název projektu	Specifikace		Prioritní osa/ Specifický cíl	Specifikace	
Investor/nositel projektu	Specifikace		Odpovědná osoba	Specifikace	
Popis projektu	Základní popis				
Cíl projektu	Prioritní oblast, specifický cíl, opatření SR		Harmonogram	Příprava	Rok
				Realizace	Rok
Plánovaný rozpočet (tisíce Kč)	Specifikace podle aktivit		Předpokládané výstupy	Specifikace výstupů/indikátory	
Předpokládaný zdroj financování	Specifikace zdroje		Katastrální území	Parcely číslo	
Vstupní financování (tisíce Kč)	Obec	Částka/forma	Výsledné financování (tisíce Kč)	Obec	Částka/forma
	Zdroj	Částka/forma		Dotace	Částka/forma
Připravenost	Územní plán		Popis stavu/specifikace		
	Investiční záměr/územní studie		Popis stavu/specifikace		
	Projektová dokumentace		Popis stavu/specifikace		
	Stavební řízení/doklady		Popis stavu/specifikace		
	Výběrové řízení		Popis stavu/specifikace		
	Smlouva s dodavatelem		Popis stavu/specifikace		
Realizace	Etapy		Popis stavu/specifikace		
Provoz/náklady	Popis stavu/specifikace				

Zdroj: metodické postupy a vlastní zpracování ABRI

Příloha 13. Příklad karty strategického cíle

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE									
Prioritní oblast	Procesy								
Strategický cíl	1 Zvýšení úrovně a kvality v oblasti organizace a řízení procesů								
Specifický cíl	1.2 Optimalizace procesu strategického řízení								
Opatření	1.2.2 Komplexní řízení projektů/ fiše jednotlivých projektů a aktivit								
Projekt/aktivita	Zpracování fiší v návaznosti na aktuální stav strategie rozvoje města								
Role a realizační tým	Odpovědná role	Vedení úřadu (koordinace tajemník úřadu)							
	Realizační tým	Vedoucí zaměstnanci (externí poradenská podpora)							
Důvody pro daný cíl					Ideální stav po realizaci aktivit				
Aktualizace strategie rozvoje města					Zpracované projektové fiše				
Nenavázání projektů na rozpočet města					Návaznost na rozpočet města				
Nezpracované roční zprávy o realizaci					Soulad strategie rozvoje a rozpočtu				
Matice vlivu									
	Co brání dosažení cíle				Co podporuje dosažení cíle				
Vnější vlivy					Externí poradenská podpora				
					Široký rozsah dotačních titulů				
Vnitřní vlivy	Zaměstnanci neakceptují nové věci				Správné vysvětlení (komunikace)				
	Vytíženost lidí				Zaměstnanci se zájmem o nové věci				
Kroky k naplnění cíle									
Plán		Rok n				Rok n+1			
Skutečnost		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Aktualizace strategie									
Zpracování projektových fiší									
Schvalovací procesy									
Navázání fiší na rozpočet									
Roční aktualizace systému									
Ukazatel úspěšnosti cíle									
	Plán				Aktuální stav				
Aktualizace strategie	Externí podpora 72 600,- Kč				Externí podpora 72 600,- Kč				
Vlastní zpracování fiší	Rozsah vlastní práce 300 hodin				Rozsah vlastní práce 284 hodin				
Navázání fiší na rozpočet	Rozsah vlastní práce 200 hodin				Rozsah vlastní práce 156 hodin				

Zdroj: zpracování ABRI