



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Nástroje pro strategickou práci a vazba na územní plánování

Ministerstvo pro místní rozvoj

Online (Lifesize)

29. listopadu 2021



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR

Realizováno v rámci projektu: **Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi**, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

13:00 – 13:15 Úvod a představení projektu Podpora strategického řízení a plánování

13:15 – 14:30 Blok I. Nástroje pro strategickou práci

- Analýza, řízení a registr rizik
- Získávání dat z veřejných databází (datamining)
- SWOT analýza v rámci veřejné strategie

14:30 – 14:45 Přestávka / Diskuse

14:45 – 15:45 Blok II. Pro vazba strategického a územního plánování

- Souvislosti územního a strategického plánování
- Současný stav, možnosti a vzhled do budoucnosti

15:45 – 16:00 Diskuse a závěr

Úvod



Představení projektu

**Podpora strategického řízení a
plánování ve veřejné správě ČR**



Součást širších aktivit MMR

MMR je gestorem strategického řízení a plánování ve VS

Metodická podpora

Zavádění metodických nástrojů

Rozvoj technických nástrojů

Zkvalitňování strategického prostředí

Vzdělávání

Sítování expertů

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030



STRATeduka
Naučíme vás plnit vaše vize



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Součást implementace KOVES

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030



Specifický cíl 3.4. Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení



Implementace MMR

mj. Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR



Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve VS

1. Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

- Metodická podpora pro strategické řízení a plánování
- Propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- Využití nástroje ITI ve vybraných městech

2. Zavádění inovací pro strategické řízení a plánování

- Rozvoj přístupů a uplatnění modelů/pilotů založených na vybraných inovativních nástrojích
- Vytvoření vzdělávacího modulu o vybraných inovacích

3. Rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování

- konference, semináře, workshopy



Výstupy projektu vs. naše dlouhodobé aktivity

Metodická podpora

**tým metodické
podpory**

**nová metodická
doporučení**

Zavádění metodických nástrojů

**nástroje
připravované v
rámcí týmu
metodické
podpory**

Rozvoj technických nástrojů

**projekt přímo
neřeší –
nepřímé využití
pro Databázi
strategií**



Výstupy projektu vs. naše dlouhodobé aktivity

Zkvalitňování strategického prostředí

v projektu průřezově



**PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR**

www.verejne-strategie.cz

Vzdělávání

**nový modul do
kurzu
STRATeduka**

**Konference,
semináře,
workshopy**

Sítování

**Platformy
expertů**



Blok I.

Nástroje pro strategickou práci



NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI SAMOSPRÁV

ANALÝZA, ŘÍZENÍ A REGISTR RIZIK v rámci veřejné strategie

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Mgr. Milan Křápek, Ph.D.



Obsah

- 1. Co nástroj k problematice rizik zahrnuje (Půček)**
- 2. Problematika řízení rizik a co obsahuje textová část nástroje (Půček)**
- 3. Představení nástroje v Excelu (Křápek)**
- 4. Dotazy a diskuse (Půček, Křápek)**



Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje a jak je použít?

1. **Textová část nástroje**
2. **Prezentace k problematice rizik**
3. **Video přednáška k problematice rizik**
4. **Video přednáška k požití šablony v Excelu**
5. **Šablona v Excelu**
6. **Návod, jak použít šablonu v Excelu**

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu



Analýza rizik se v rámci strategické práce používá:

- 1) V rámci přípravy veřejné strategie.**
- 2) V rámci realizace (implementace) veřejné strategie včetně významných projektů.**
- 3) Jako nástroj boje proti korupci a podvodům**

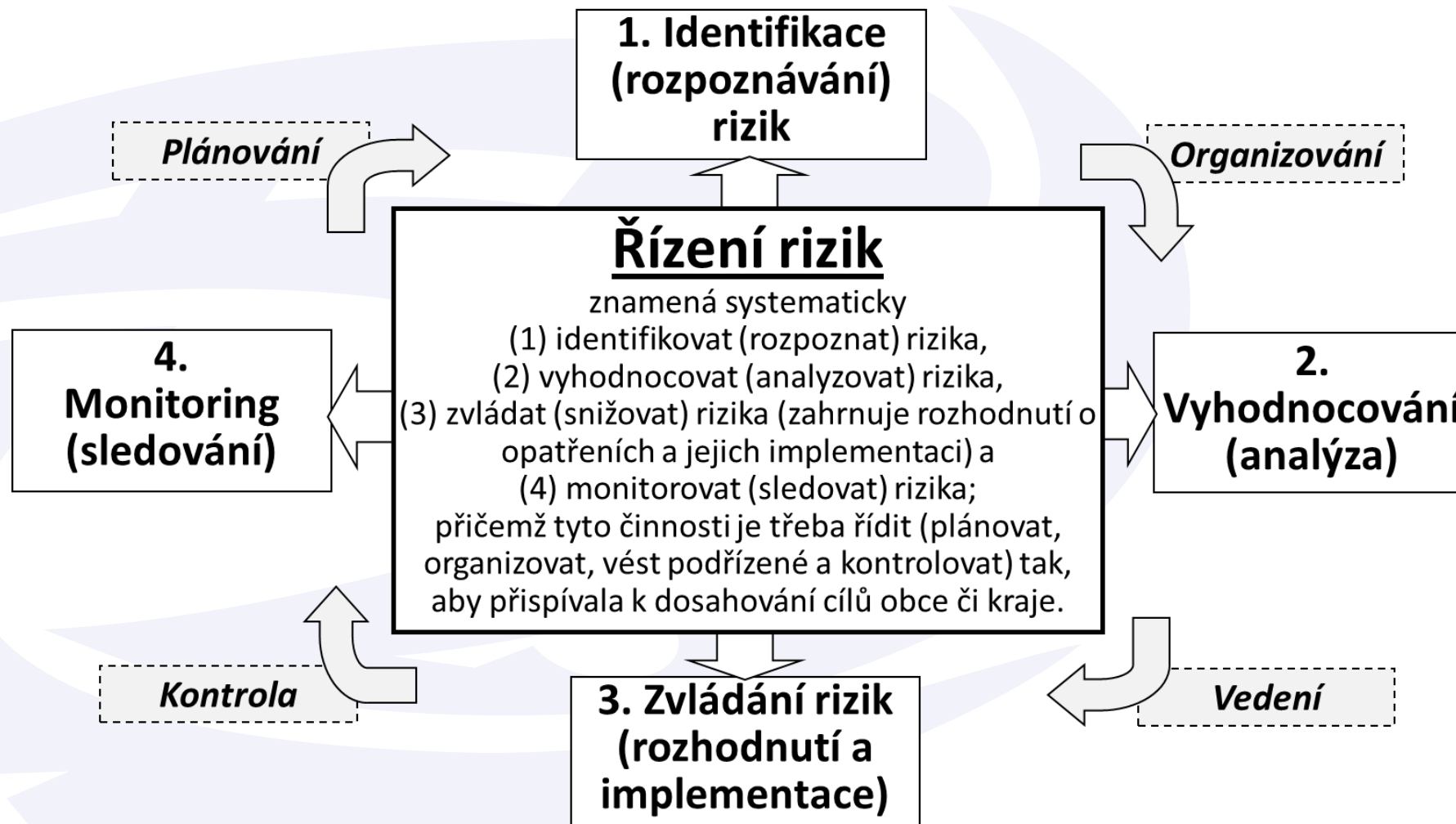


Řízení a analýza rizik slouží:

- ✓ k **předcházení problémům**, které mohou mít **negativní dopad** na plnění cílů či úkolů města nebo mohou vyústit v negativní dopad do rozpočtu,
- ✓ k **vymezení rizik**
- ✓ k **vyhodnocení** rizik a určení jejich významnosti (*malá / střední / velká rizika*) dle dvou hlavních kritérií:
 - (1) *četnosti výskytu hodnoceného rizika*
 - (2) *dopadu hodnoceného rizika do rozpočtu či dopadu na plnění cílů,*
- ✓ jako podklad pro **návrh opatření**.
- **Co je riziko:** Riziko, je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů nebo plnění úkolů.



Řízení rizik: identifikace – analýza – zvládání – monitoring



Postup zpracování analýzy – rychlá, komplexní (porovnání)

	Rychlá analýza	Komplexní analýza
Komu slouží	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být třeba starosta, vedoucí zaměstnanec, ...	Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, znalostí místních podmínek a kontextu.
Kdo provádí	Rychlou analýzu provádí přímo rozhodovatel sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.	Obvykle provádí expertní skupina na základě zadání zadavatele (například rady obce, starosty obce, vedoucího daného útvaru atd.)
+/-	<p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rychlost analýzy - Prakticky žádné náklady <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost - Vyšší riziko práce s chybnými údaji 	<p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ucelenější pohled - Vyšší kvalita analýzy <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Časová náročnost - Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu



Postup zpracování – rychlá vs. komplexní analýza

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	Plánování <ul style="list-style-type: none"> - Téma analýzy (čeho se týká) - Metodiku (postup) hodnocení - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Je-li potřeba, tak stanovení nákladů 	Na uvedené otázky si odpoví rozhodovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel analýzy (např. starosta, rada, ...). Plán je pak projednán v expertní skupině.
2	Shromáždění a prověření: <ul style="list-style-type: none"> - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí 	Pokud rozhodovatele nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.	Odpovědné osoby musí provést shromáždění. Ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.
3	Identifikace rizik (například v pěti oblastech – viz dále)	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
4	Hodnocení rizik: <ul style="list-style-type: none"> - Stanovení u každého rizika (1) četnosti výskytu rizika a (2) dopadu do rozpočtu nebo na cíle – můžeme použít stupnici od 1 do 5. - Stanovení významnosti rizika – vynásobením četnosti a dopadu. - Seřazení rizik dle významnosti (malá, střední, velká) a ověření hodnot 	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina
5	Návrh opatření (vždy u velkých rizik, u středních je též doporučeno, u malých dle zvážení)	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem
6	Ověření analýzy jako celku Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
7	Schválení analýzy (např. jako podklad pro rozhodnutí a implementaci - zavedení opatření do praxe)	Je-li v pravomoci rozhodovatele, pak on. Není-li nadřízený rozhodovatele.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Identifikace rizik - 5 oblastí

- **(1) Finanční**
- **(2) Organizační (a personální)**
- **(3) Právní**
- **(4) Technická**
- **(5) Věcná**



Identifikace rizik: příklady finančních rizik (29)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
1	Finanční rizika	1.1	Nedostatek provozních prostředků na realizaci veřejné strategie (případně též na přípravu)
		1.2	Nedostatek provozních prostředků určených na platy (osobní výdaje) na realizaci veřejné strategie (případně též na přípravu)
		1.3	Nedostatek prostředků na (dle konkrétní situace dané veřejné strategie) – lze rozepsat dle jednotlivých druhů výdajů
		1.4	Nedostatek prostředků na investice na realizaci veřejné strategie
		1.5	Pokles daňových příjmů - pokles výběru například sdílených daní,
		1.6	Pokles daňových příjmů - nepříznivá změna rozpočtového určení daní
		1.7	Pokles příjmů důležitých pro veřejnou strategii – lze rozepsat dle jednotlivých příjmů
		1.8	Chyby v prodeji či pronájmu majetku vedoucí ke snížení příjmů nebo zvýšení výdajů (například na opravy) v současnosti či v budoucnosti (např. nevýhodný prodej)
		1.9	Nárůst nedobytných pohledávek
		1.10	Nezískání dotace od
		1.11	Vrácení části dotace, neuznání části nákladů
		1.12	Zvýšení výdajů na provoz (lze rozepsat dle druhů), případně vyvolaných investicemi či nákupem majetku
		1.13	Vícepráce při investicích (např. zvýšení rozsahu) mající dopad na cenu
		1.14	Nárůst cen stavebních či jiných prací (zvýšení ceny stavebních prací, dodávek nebo služeb – lze rozepsat) z důvodu nárůstu cen materiálů, nedostatku pracovníků (ceny práce),
		1.15	Chyby při přejímce nebo reklamaci stavebních prací, dodávek či služeb, které mohou vést k dodatečným výdajům
		1.16	Nedodržení termínů či lhůt (například u veřejných zakázek, výkonu působnosti), které mohou vést k dodatečným výdajům či snížení plánovaných příjmů
		1.17	Jiné chyby v přípravě nebo realizaci investic (např. nevhodně investované prostředky, nepotřebná investice a podobně)
		1.18	Riziko plýtvání (nehospodárné, neefektivní či neúčelné chování) s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.19	Riziko podvodu či krádeže prostředků či majetku
		1.20	Riziko finanční korupce (např. u veřejných zakázek, pronájmů či prodejů majetku)
		1.21	Riziko spojené s vyplacením odstupného zaměstnancům či jiných náhrad
		1.22	Ztráta, poškození (např. vandalismus) či nedohledání majetku
		1.23	Snížení hodnoty majetku, chyby v inventarizaci majetku s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.24	Chyby v účtování s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.25	Chyby v nakládání s penězi v pokladně (manko) či na účtu (chybná platba)
		1.26	Kurzová rizika nebo inflace s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.27	Chyby týkající se řešení schodků rozpočtu (předlužení, špatné podmínky úvěru,)
		1.28	Jiné škody (např. nepojištěná část majetku, náhrada škody nekrytá pojištěním, odpovědnost za škodu) s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.29	Jiná finanční rizika s dopadem na realizaci veřejné strategie



Identifikace rizik: příklady organizačních a personálních rizik (55, z toho 31 v rámci přípravy strategie)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
			Příprava a schvalování veřejné strategie
		2.1	Chyby v zadání přípravy veřejné strategie (např. termíny, rozsah, obsah, postup zpracování atd.)
		2.2	Nevytvoření podmínek pro přípravu veřejné strategie (například nedostatek lidí, nejasně vymezené odpovědnosti atd.)
		2.3	Nízká podpora ze strany politiků a vedoucích zaměstnanců
		2.4	Nízká podpora ze strany zapojených útvarů a institucí
		2.5	Nezájem veřejnosti, partnerů
		2.6	Jednání nátlakových skupin (negativní ovlivnění obsahu k jejich prospěchu)
		2.7	Chybně (nedostatečně, nesprávně atd.) zpracované analýzy veřejné strategie
		2.8	Chybné cíle, priority nebo ukazatele - strategická respektive návrhová část (například nerealizovatelné cíle, k ukazatelům nejsou data, příliš mnoho cílů nebo ukazatelů)
		2.9	Chybně nastavené projekty, akční plány či opatření (implementační část)
		2.10	Chybně nastavené odpovědnosti, termíny, způsob evaluace či změn
		2.11	Obtížné vypořádání připomínek (ohrožení termínu a obsahu)
		2.12	Nedořešené či nevyjasněné vztahy k jiným veřejným strategiím (například protichůdnost)
		2.13	Veřejná strategie nemá vazbu na rozpočet (například vše, co vyžadovalo prostředky, bylo vypuštěno, aby strategie mohla být schválena)
		2.14	Odchod klíčového zaměstnance pro přípravu strategie
		2.15	Odchod zaměstnance
		2.16	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) klíčového zaměstnance
		2.17	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) zaměstnance
		2.18	Přijetí zaměstnance s neodpovídajícími kompetencemi/kvalifikací a podobně
		2.19	Nekvalitní práce, nekompetentnost, nízká motivace zaměstnanců, špatná komunikace
2	Organizační a personální rizika	2.20	Chyby v komunikaci s médii nebo špatný marketing přípravy veřejné strategie
		2.21	Chyby ve veřejných zakázkách potřebných pro přípravu veřejné strategie
		2.22	Chyby v organizaci a přípravě projektů, žádostí o dotace a podobně, které se týkají přípravy veřejné strategie
		2.23	Chyby v řízení dodavatelů, kteří poskytují služby nebo dodávky potřebné pro přípravu veřejné strategie
		2.24	Chyby ve spolupráci s partnery, kteří jsou nezbytní pro přípravu veřejné strategie
		2.25	Chyby v načasování aktivit, v plánování, chybně stanovené termíny,
		2.26	Riziko procesní korupce (nemá finanční dopad, ale poškodí)
		2.27	Jiná organizační či personální rizika s dopadem na přípravu veřejné strategie
		2.28	Veřejnou strategii se nepodaří schválit
		2.29	Veřejná strategie je schválena, ale v podobě, která nevyhovuje
		2.30	Veřejná strategie je schválena, ale nedaří se schválit prováděcí dokumenty (například akční plán)
		2.31	Jiné problémy při schvalování veřejné strategie
			Realizace (implementace), změny a hodnocení veřejné strategie
		2.32	Veřejná strategie je schválena, ale nepostupuje se dle ní (například po volbách)
		2.33	Veřejná strategie je schválena, ale v podobě, která nevyhovuje
		2.34	Neprobíhá průběžné hodnocení (evaluace) veřejné strategie



Identifikace rizik: příklady právních rizik

(8)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
3	Právní rizika	3.1	Nerespektování platných zákonů a předpisů, konkrétně
		3.2	Nepříznivá změna zákona o obcích, krajích, veřejných zakázkách, rozpočtových pravidel,
		3.3	Nepříznivá změna jiného předpisu, ...
		3.4	Chyby ve zřizovacích listinách zřízených organizací (obdobně u společností)
		3.5	Chyby ve vyhlášce obce / kraje
		3.6	Chyby ve vnitřních předpisech s dopadem na realizaci veřejné strategie
		3.7	Chyby ve smlouvách, v dokumentacích pro zadávání veřejných zakázek, v dokumentaci týkající se právních sporů a podobně
		3.8	Jiná právní rizika s dopadem na cíle



Identifikace rizik: příklady technických rizik (16)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
4	Technická rizika	4.1	Stav budov a souvisejícího majetku včetně pozemků
		4.2	Stav infrastruktury (lze rozepsat – chodníky, cesty, mosty, parkoviště)
		4.3	Stav další infrastruktury v majetku (vodovody, kanalizace,)
		4.4	Stav dětských hřišť, sportovišť, fundusu atd.
		4.5	Stav parků a zeleně
		4.6	Stav vybavení v majetku obce, kraje
		4.7	Stav vybavení a majetku v kancelářských prostorách
		4.8	Stav software a dalšího nehmotného majetku
		4.9	Poškození či ztráta dat (z důvodu poruchy zařízení, nedostatečnému zabezpečení proti útoku hackerů a podobně)
		4.10	Nefunkčnost internetových stránek, e-mailové pošty atd. z důvodu poruchy či útoků hackerů
		4.11	Stav dopravních prostředků a další techniky
		4.12	Stav dalšího majetku či vybavení
		4.13	Omezení funkce či využití majetku způsobené krádeží, vandalismem a podobně
		4.14	Omezení funkce či využití majetku způsobené nevhodným zacházením, údržbou, opravami či jinými nevhodnými zásahy
		4.15	Omezení funkce či využití majetku způsobené jinými důvody (například právní důvody)
		4.16	Jiná technická rizika s dopadem na cíle



Identifikace rizik: příklady věcných rizik (47)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
			Obyvatelé (občané)
		5.1	Pokles počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi
		5.2	Nežádoucí nárůst obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury
		5.3	Nárůst počtu obyvatel, kteří nemají trvalé bydliště
		5.4	Stárnutí obyvatel a populační změny s dopadem na dostupnost některých veřejných služeb a celkovou ekonomiku města
		5.5	Zhoršení vzdělanostní struktury obyvatel
			Území
		5.6	Chyby v územním plánování nebo nepromyšlené změny nebo chybějící územně plánovací dokumentace
		5.7	Umístění dopravních či jiných staveb, které jsou v zájmu státu či kraje, ale obec s nimi nesouhlasí
		5.8	Nárůst brownfields nebo nedostatečné využití existujících brownfields v obci
			Dostupnost veřejných služeb
		5.9	Zhoršení dostupnosti některých veřejných služeb z důvodu (např. nedostatek lékařů některých specializací)
		5.10	Zrušení školy / MŠ / pošty / lékařské praxe
		5.11	Zhoršení kvality / dostupnosti pitné vody
		5.12	Neúměrně rostoucí požadavky občanů, podnikatelů, zaměstnavatelů, partnerů směrem k městu
			Bydlení
		5.13	Nedostatek dostupného a sociálního bydlení
		5.14	Nedostatek nájemného bydlení
		5.15	Nárůst cen výstavby nových bytů, nízký počet nových bytů
		5.16	Nedostatek míst pro výstavbu rodinných domů / bytových domů
		5.17	Vznik oblastí s novou výstavbou bez nezbytné infrastruktury a služeb (např. doprava, školky)
5	Věcná rizika	5.18	Nárůst nežádoucích jevů týkající se pronájmů – například krátkodobé pronájmy turistům
		5.19	Chátrající nemovitosti k bydlení / sídlišť
			Zaměstnanost
		5.20	Nárůst nezaměstnanosti
		5.21	Nevhodná změna struktury zaměstnavatelů
		5.22	Sociální problémy plynoucí z případných odchodů významných zaměstnavatelů
		5.23	Nárůst zaměstnání s nízkými příjmy
			Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
		5.24	Nárůst sociálně patologických jevů, konkrétně ...
		5.25	Růst prostorové koncentrace sociálně vyloučených v důsledku politiky státu, nevhodně nastavené legislativy, resp. nevhodného chování soukromých subjektů
			Kriminalita / pocit bezpečí
		5.26	Nárůst kriminality
		5.27	Rozsáhlé krádeže majetku, vandalismus a podobně
		5.28	Snížení pocitů bezpečí
			Doprava
		5.29	Zhoršení dopravní obslužnosti (např. rušení autobusů, vlakového spojení)



Expertní hodnocení (škála 1 - 5) pro očekávanou četnost výskytu rizika

Očekávaná četnost výskytu (P)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhad četnosti výskytu rizika v daném období
velmi malá	1	může nastat, ale nepředpokládáme, že v dalších 5-ti letech nastane
malá	2	méně často než jednou za rok, ale častěji než jednou za 5 let
střední	3	roční četnost je v rozmezí <1 až 5>
vysoká	4	roční četnost je v rozmezí <6 až 20>
velmi vysoká	5	roční četnost je vyšší než 20



Expertní hodnocení (škála 1 - 5) pro dopad rizika na rozpočet nebo cíle obce

Dopad na rozpočet nebo cíle (D)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhadovaný dopad na rozpočet v % (nebo v Kč) Odhadovaný dopad na cíle
velmi malý	1	Dopad je nižší než 0,005% rozpočtu (nebo méně než 500 Kč) Dopad na cíle je velmi malý až nulový
malý	2	Dopad je v rozmezí 0,005% až 0,099 % rozpočtu (nebo 500 Kč až 9 999 Kč) Dopad na plnění cílů je malý, cíle patrně budou dosaženy
střední	3	Dopad je v rozmezí 0,1% až 0,99 % rozpočtu (nebo 10 000 Kč až 99 999 Kč) Dopad na plnění cílů je střední
vysoký	4	Dopad je v rozmezí 1,0 % až 9,99 % rozpočtu (nebo 100 000 Kč až 1 mil. Kč) Dopad na plnění cílů je vysoký, plnění cílů je významně ohroženo
velmi vysoký	5	Dopad je vyšší než 10 % rozpočtu (nebo více jak 1 mil. Kč) Dopad na plnění cílů je drtivý, patrně nedojde k jejich dosažení



Expertní hodnocení (škála 1 - 5) pro dopad rizika na rozpočet nebo cíle obce

Velikost rizika	Významnost rizika: $V = P * D$; hodnota D
Malé riziko	1 až 4
Střední riziko	5 až 9
Velké riziko	10 a více (nebo vždy, když $D = 4$ nebo $D = 5$)



Registr rizik – finanční rizika, první hodnocení

Skupina	Č.	Název rizika	Hodnocení			Vlastník rizika
			P	D	$V=P*D$	
Finanční						



Zvládání rizik - strategie

Z hlediska zvládání rizik se uplatňují obvykle čtyři strategie ke snížení rizika:

(1) Strategie „Take“ – převezmi:

Jsme si vědomi rizika a jeho následků, ale převezmeme jej bez protiopatření. Ve veřejném sektoru je tento scénář častý – rizika se nehodnotí vůbec či jen formálně. Rizika za neschopné úředníky a politiky přebírá občan jako daňový poplatník.

(2) Strategie „Treat“ – ošetři:

Cílem této strategie je buď odstranit příčiny rizika, nebo snížit jeho nepříznivé důsledky.

(3) Strategie „Transfer“ – přenes:

Nejčastěji pojištění.

(4) Strategie „Terminate“ – ukonči:

Ukončení činnosti (to ve veřejné správě není vždy možné nebo je, ale jen při změně zákonů).



Příklady opatření k finančním rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
			Zvýšení příjmů, úspory, dotace, vícezdrojové financování
1.1			Zajistit / projednat nárůst provozních prostředků / prostředků na platy / investičních prostředků (navrhnout úpravu stávajícího rozpočtu / navrhnout do rozpočtu dalšího roku / zahrnout do rozpočtového výhledu)
1.2			Zpracovat a podat žádost na dotaci / projekt financovaný ze zdrojů EU / státu
1.3			Prověřit / zajistit vícezdrojové financování veřejné strategie / konkrétního projektu / aktivity (včetně například využití dárcovství, dobrovolnictví a podobně)
1.4			Prověřit možnost / provést úspory v oblasti a prostředky použít k financování veřejné strategie / konkrétního projektu či aktivity v rámci veřejné strategie
1.5			Prověřit možnost / zvýšit příjmy v oblasti a prostředky použít k financování veřejné strategie / konkrétního projektu či aktivity v rámci veřejné strategie
			Zlepšit systém finanční kontroly a řízení rizik, kontroly projektů, investic a zakázek
1.6			Zvýšit účinnost systému finanční kontroly včetně systému řízení rizik
1.7			Propojit systém finanční kontroly s oběhem účetních dokladů za účelem zvýšení účinnosti kontroly a řízení rizik
1.8			Ověřit a upravit všechny ekonomické a právní postupy (například směrnice) / smlouvy / dokumentace k veřejným zakázkám / dokumentaci k soudním sporům / dokumentaci k pohledávkám atd. tak, aby snižovaly chybovost, zvyšovaly odolnost proti riziku plýtvání, riziku korupce a podvodů
1.9			Zlepšit přípravu žádostí na dotace z fondů EU (či jiných dotací) a zlepšit realizaci projektů tak, aby se snížilo riziko vrácení či neuznání prostředků
1.10			Zlepšit přípravu a realizaci investic a veřejných zakázek tak, aby se snížilo riziko nárůstu prostředků (např. vícepráce u investic) / snížení kvality / snížení rozsahu / dodržování termínů
1.11			Ověřit / zlepšit kontrolu a ostrahu majetku z hlediska chyb, krádeží, vandalizmu (například rozšířit kamerový systém)
1.12			Prověřit / zefektivnit systém vymáhání pohledávek / systém evidence majetku / uplatňování jiných práv
1.13			Optimalizovat správu a údržbu majetku tak, aby se omezily chyby, snížily náklady, snížilo riziko korupce či podvodu
			Posilování transparentnosti, koncepce boje proti korupci a plýtvání
1.14			Analyzovat postup tvorbu rozpočtu / nakládání s prostředky či majetkem / zadávání veřejných zakázek / přípravu investic za účelem zvýšení transparentnosti
1.15			Zpracovat / upravit koncepci boje proti korupci, podvodům a plýtvání
			Pojištění
1.16			Ověřit / rozšířit / optimalizovat pojištění tak aby účinněji pokrývalo rizika
1.17			Vyžadovat po zaměstnancích pojištění odpovědnosti za škody



Příklady opatření k organizačním a personálním rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
			Řízení přípravy veřejné strategie
		2.1	Jasně vymezit zadání veřejné strategie, vytvořit pro přípravu podmínky, určit odpovědné osoby včetně politiků a vedoucích zaměstnanců
		2.2	Efektivně řídit přípravu veřejné strategie (v dané kvalitě dle zadání, v daných termínech, dodržení rozpočtu)
		2.3	Zajistit / zlepšit motivaci týmu připravující strategii (například stanovením cílové odměny)
		2.4	Zajistit zastupitelnost zaměstnanců podílejících se na přípravě veřejné strategie
		2.5	Efektivně řídit dodavatele nezbytné pro zpracování veřejné strategie
		2.6	Zpracovat komunikační (mediální) plán přípravy veřejné strategie
		2.7	Zajistit zapojení veřejnosti a klíčových hráčů
		2.8	Zajistit součinnost spolupracujících útvarů, partnerů
		2.9	Nastavit transparentní proces přípravy veřejné strategie, vypořádání připomínek
		2.10	Předcházet problémům tak, aby strategie mohla být v patřičné kvalitě schválena
		2.11	Školit zaměstnance a politiky
			Realizace – řízení implementace
		2.12	Určit odpovědné osoby včetně politiků a vedoucích zaměstnanců, vytvořit jim pro realizaci podmínky
		2.13	Upravit vnitřní předpisy tak, aby realizaci strategie podporovaly; případně schválit předpis k realizaci strategie a projektů (stanovit jasné postupy pro plnění, změny a hodnocení strategie)
		2.14	Efektivně řídit realizaci veřejné strategie (dosahování cílů a jejich indikátorů; realizace projektů a akčních plánů; v daných termínech; dodržení rozpočtu)
2	Organizační rizika	2.15	Zajisti průběžnou kontrolu plnění a hodnocení
		2.16	Předkládat pravidelně zprávu o plnění strategie do zastupitelstva (například společně se závěrečným účtem za předchozí rok; změny na další roky společně se schvalováním rozpočtu)
		2.17	Navrhnout, připravit a schválit změnu strategie
		2.18	Efektivní řízení a kontrola zakázek, dodavatelů, projektů a aktivit týkající se veřejné strategie
		2.19	Zajistit efektivní komunikaci s osobami odpovědnými za část veřejné strategie a s vlastníky rizik
		2.20	Stanovit postupy tak, aby umožňovaly předcházet chybám v řízení
		2.21	Posilování principu transparentnosti v rozhodování a usilovat o naplňování kritérií správného rozhodování (je morální a současně je zákonné a současně účinné vede k dosažení cíle)
			Komunikace (zapojování) veřejnosti, médií, partnerů
		2.22	Stanovit komunikační plán s partnery, médii, veřejností a postupovat dle něj; pravidelně jej hodnotit a aktualizovat
		2.23	Pravidelně plnění strategie projednávat s partnery, médii, veřejností
			Školení, motivace a zaměstnanci
		2.24	Zajistit zastupitelnost zaměstnanců podílejících se na realizaci veřejné strategie
		2.25	Hodnotit kompetence (způsobilosti) zaměstnanců ve vazbě na strategické řízení a řízení rizik
		2.26	Motivovat vedoucí a ostatní zaměstnance, aby usilovali o dosahování cílů (včetně zvládání rizik)
		2.27	Provést potřebná školení zaměstnanců a politiků
		2.28	Zajistit, aby vedoucí zaměstnanci šli ve strategickém přístupu příkladem



Příklady opatření k právním rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
3	Právní rizika	3.1	Jasně stanovit, kdo je povinen sledovat změny předpisů
		3.2	Sledovat legislativní změny, a pokud jsou nevýhodné iniciovat nápravu prostřednictvím svazů obcí, poslanců atd.
		3.3	Provést aktualizaci vnitřních předpisů z hlediska dodržování zákonů, nařízení, metodických doporučení atd. a kontrolovat jejich dodržování
		3.4	Nastavit povinnost pro zpracovatele každého vnitřního předpisu ověřit každoročně jeho aktuálnost; u každého vnitřního předpisu určit též ověřovatele; při zpracování či aktualizaci vnitřních předpisů stanovit povinnost připomínkování
		3.5	Provést kontrolu (a případně aktualizaci) zřizovacích listin příspěvkových organizací a zakládacích listin společností
		3.6	Provést kontrolu (a případně aktualizaci) vlastních vyhlášek
		3.7	Zajistit kvalitní tvorbu smluv, dokumentací k veřejným zakázkám, k dokumentaci k právním sporům atd.
		3.8	Zajisti systém sledování soudních sporů tak, aby se zabránilo škodám
		3.9	Pravidelně provádět školení zaměstnanců týkající se změn právních předpisů (proškolit zaměstnance a politiky)
		3.10	Zajistit, aby právník (a další osoby podílející se na právní agendě) měl dostatečnou časovou kapacitu řešit právní záležitosti obce a dostačnou odbornost
		3.11	Efektivněji řídit právní agendu (přerozdělit ji, změnit právníka, ...)



Příklady opatření k technickým rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
4	Technická rizika	4.1	Zlepšit (optimalizovat) údržbu, opravy a obnovu majetku / Zpracovat plán údržby a oprav budov, infrastruktury, dalšího majetku a postupovat podle něj
		4.2	Pravidelně hodnotit stav majetku, provádět revize a realizovat opatření z revizí plynoucí v řádných termínech
		4.3	Neprodleně řešit havarijní stavy majetku
		4.4	Provádět bezpečnostní prořezy a kácení zeleně
		4.5	Zajistit hodnocení, údržbu, opravy a obnovu vybavení, fundusu v majetku obce
		4.6	Zajistit bezpečnost nemotného majetku, software, internetu a dat
		4.7	Pravidelně školit zaměstnance z hlediska správy, údržby, oprav a obnovy majetku (proškolit zaměstnance a politiky)
		4.8	Pravidelně školit zaměstnance z hlediska bezpečnosti dat (proškolit zaměstnance a politiky)
		4.9	Motivovat zaměstnance k zodpovědnému vztahu k majetku, jeho údržbě, opravám
		4.10	Optimalizovat (prověřit) režimová opatření ve vztahu zlepšení ostrahy či zabezpečení majetku



Příklady opatření k věcným rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
5	Věcná rizika		Obyvatelé (občané)
		5.1	Provedení analýzy (například analýzy cílových skupin) a na základě možností obce reagovat na očekávání jednotlivých cílových skupin obyvatel
		5.2	Zpracovat komunikační plán a zlepšit komunikaci s veřejností, médii, klíčovými skupinami obyvatel, ...
		5.3	Zlepšit marketing města (například pomocí 4P mixu) vůči stávajícím a potenciálním obyvatelům, zejména rodin s dětmi
		5.4	Zvýšit atraktivnost obce z hlediska bydlení a k tomu nezbytných služeb
		5.5	Motivovat obyvatele, kteří v obci bydlí, ale nemají zde trvalý pobyt, aby se stali občany obce
			Území
		5.6	Zlepšit činnosti v územním plánování tak, aby se předcházelo chybám / odstranit chyby či nedostatky v územním plánování
		5.7	Důsledněji územní plán a jeho změny projednávat s veřejností a dalšími aktéry
		5.8	Zpracovat územní plán / změnu územního plánu /
		5.9	Zlepšit komunikaci s krajem a dalšími aktéry ve věci zásad územního rozvoje kraje a jejich změn / ve věci umisťování staveb na území obce
		5.10	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci územního plánování
		5.11	Zpracovat pasport brownfields na území obce / aktivně jednat s vlastníky brownfields /
		5.12	Zlepšit dostupnost informací o územním plánování (například na www obce)
			Dostupnost veřejných služeb
		5.13	Aktivně jednat s poskytovateli veřejných služeb tak, aby nedošlo ke zhoršení dostupnosti nebo kvality / Vytvářet podmínky pro udržení MŠ / ZŠ / pošty / ordinace
		5.14	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s poskytovateli veřejných služeb
		5.15	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci veřejných služeb (konkrétní veřejné služby)
			Bydlení
		5.16	Získat dotaci (například sociální byty) / budovat nové byty
		5.17	Vyčlenit v územním plánu dostatek ploch pro bydlení / zasíťovat pozemky pro bydlení / / podporovat výstavbu rodinných domů v obci / ...
5.18	Upravit pravidla pro pronájem obecních bytů / zlepšit správu bytového fondu v majetku obce		
5.19	Zpracovat projekt na revitalizaci sídlišť / vybraných částí obce		
5.20	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci bydlení v obci		
	Zaměstnanost		
5.21	Aktivně jednat se zaměstnavateli a podnikateli, aby nedošlo k nárůstu nezaměstnanosti / Vytvářet podmínky pro udržení zaměstnavatelů nebo podnikatelů v obci		



Analýza rizik – příklad rizik města (v rámci strategického plánování)

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*D	
1	Finanční riziko	Nedostatek prostředků na investice (a velké opravy), vč. na kofinancování evropských dotací	4	3	12	Město
2		Nedostatek prostředků na běžný provoz	2	5	10	Město
3		Neochota státu finančně přispět k řešení problémů města a kraje	3	4	12	Město; Kraj
4		Restriktivní hospodářská politika státu – omezení investic na území města a kraje při snižování schodku státního rozpočtu	3	4	12	Město; Kraj
5		Nedostatek prostředků kraje na investice, opravy a provoz krajských zařízení na území města	3	3	9	Kraj; Město
6		Výrazný propad daňových příjmů	2	4	8	Stát; Kraj; Město
7		Finanční dopady na město z důvodu chyb Úřadu regionální rady	3	3	9	Úřad regionální rady; Kraj; Město
...					
18	Organizační a personální riziko	Špatné řízení města (chybná rozhodnutí)	3	3	9	Město
19		Špatné řízení městských obvodů (chybná rozhodnutí)	3	2	6	Město; Městský obvod
20		Nedostatečná připravenost města na využití nástrojů kohezní politiky 2014-2020	3	4	12	Město
...					



Závěrečné poznámky

1. Analýz rizik je celá řada. To, co se zde uvedeno, je jedna z **nejjednodušších možností hodnocení rizik**. Před hodnocením rizik je nutné provést jejich **identifikaci (rozpoznání)**.
2. Hodnocení pravděpodobnosti výskytu (četnosti) i dopadu se provádí **expertním odhadem na stanovené škále** – což není nejpřesnější metoda, ale v praxi pomůže. Tímto jednoduchým způsobem se učíme s riziky pracovat.
3. Po provedení hodnocení je třeba u rizik, která hodnotíme jako vysoká, navrhnout a **přijmout opatření**, abychom je snížili. Obdobně i u středních rizik. Následně bychom měli rizika sledovat a alespoň jednou ročně opakovaně hodnotit.



Představení nástroje v Excelu



Zkušenosti, dotazy a diskuse



**Děkujeme za pozornost
a přežeme při využívání analýzy a
registru rizik vše dobré**

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Mgr. Milan Křápek, PhD.



METODY PRO ZÍSKÁVÁNÍ DAT, INFORMACÍ A POZNATKŮ v rámci veřejné strategie

Mgr. Milan Křápek, PhD; doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.



Proč je to důležité: rozhodování založené na datech

- **Význam dat, informací a poznatků pro správné rozhodování**
 - je potřeba provádět potřebné analýzy a přijímat správná rozhodnutí
 - musí být založeny na relevantních datech, informacích, poznatcích
- **Data použijeme např. při**
 - tvorbě veřejné strategie
 - hodnocení dosažení / nedosažení měřítek (ukazatelů) cílů, projektů, akčních plánů nebo jiných prováděcích dokumentů.
 - evaluaci či změnách veřejné strategie.
 - běžném rozhodování v rámci strategické práce.



Způsoby získávání dat

- **Rešerše**
- **Vyhledávání dat**
- **Datamining**
- **Vlastní pozorování/měření/šetření**
- **Expertní odhad**



Zdroje dat

➤ **Veřejné dostupná data**

- Databáze
- Zveřejněné dokumenty
- Knihovny

➤ **Datamining internetových dat**

- Vyhledávače
- Sociální sítě
- Recenze návštěvníků

➤ **Vnitřní data**

- Účetní údaje



Monitor státní správy

- <https://monitor.statnipokladna.cz/>
- **Data od roku 2013**
 - účetní závěrka
 - rozpočet
 - výsledky monitoringu
 - audit
 - přehled příspěvkových organizací, které obec založila
- **Data z let 2010-2012** <http://www.info.mfcr.cz/ufis/>



Český statistický úřad

- je ústředním orgánem státní správy České republiky.
- Byl zřízen dne 8. ledna 1969 zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy.
- <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- **Obsahuje**
 - Publikace
 - Analýzy
 - Časové řady od 1989
 - Veřejná databáze



Data EU

- **Eurostat**

- <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

- **Data.europa.eu**

- <https://data.europa.eu/cs>



Další zdroje dat

➤ **Ministerstvo financí**

- <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor>
- Souhrnná zadluženost
- Fiskální výhled
- Makroekonomická predikce

➤ **Data k veřejným zakázkám a smlouvám**

- <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/>
- <https://smlouvy.gov.cz/>

➤ **Čerpání dotací**

- <https://dotaceeu.cz/cs/statistiky-a-analyzy>
- <https://www.risy.cz/cs/vyhledavace/projekty-eu>
- <https://cedr.mfcr.cz/cedr3internetv419/default.aspx>



Reprezentativnost vzorku

- **Při použití náhodné obce nebudou data srovnatelné**
- **Cílem je hodnotit obec**
 - na základě srovnatelných obcí/měst
 - na základě reprezentativního vzorku všech měst a obcí
- **Srovnání dvou obcí není možné zobecnit**
- **Využíváme raději srovnání obce a průměru ostatních**



Vyhledání srovnatelných obcí

- **Co je srovnatelná obec?**
 - **Kritéria dle kterých srovnáváme**
 - Počet obyvatel
 - Pověřená obec
 - Příjmy obce
 - Ekonomické zaměření obce (lázeňství/turistika, průmysl, ...)
- **Shluková analýza**
 - Soubor metod pomocí kterých můžeme najít skupiny podobných vzorků



Výběr srovnatelných obcí

Pravděpodobnostní výběr

- Náhodný výběr
- Systematický výběr
- Stratifikovaný výběr
- Shlukový náhodný výběr

Nepravděpodobnostní výběr

- Kvótní
- Účelový
- Snowball



Srovnatelné obce příklad – zvolená metrika

- Hledáme města která jsou co nejpodobnější dle určených kritérií.
- Vycházíme z n rozměrného metrického prostoru.
- Hledáme co nejmenší vzdálenost
- Kvůli rozdílným jednotkám je třeba normovat výpočet tak, aby byly všechny proměnné stejně důležité.
- Můžeme určit váhy v_i
- Použitý vzorec pro určení metriky

$$p_i = \frac{|x_i - z_i|}{\max(x_i) - \min(x_i)}$$

$$\sum_{i=1}^5 \frac{p_i}{\bar{p}_i} \cdot v_i$$



Srovnatelné obce příklad – zvolené město

- Vycházíme z dat za 2018
- Náhodně bylo vybráno město Soběslav
 - » Pověřený obecní úřad - Ano
 - » Rozšířená působnost - Ne
 - » Počet obyvatel - 6968
 - » Výměra - 1999,5177
 - » Příjmy rozpočtu - 222080586,8



Srovnatelné obce příklad – podobnosti

název obce	pověřený obecní úřad	rozšířená působnost	počet obyvatel	výměra obce	příjmy	odchylka
Soběslav (okres Tábor)	1	1	6968	1999,518	222080586	0
Český Brod (okres Kolín)	1	1	7046	1970,359	199858972	0,115649
Kravaře (okres Opava)	1	1	6695	1937,11	172981887	0,267846
Holice (okres Pardubice)	1	1	6574	1965,422	164035683	0,297624
Nýřany (okres Plzeň-sever)	1	1	6975	2278,616	182908930	0,351154
Hořice (okres Jičín)	1	1	8621	2143,219	240680951	0,400765
Broumov (okres Náchod)	1	1	7444	2228,777	273287051	0,424624
Přeštice (okres Plzeň-jih)	1	1	7114	2540,549	206831731	0,469954
Železný Brod (okres Jablonec nad Nisou)	1	1	6069	2250,841	176931328	0,47571
Hustopeče (okres Břeclav)	1	1	5964	2453,322	212550278	0,502613
Semily (okres Semily)	1	1	8367	1630,836	208862293	0,508873
.
.
.
Ostrava (okres Ostrava-město)	1	1	289128	21422,92	10720818400	92,32915
Brno (okres Brno-město)	1	1	380681	23018,3	13019656416	114,695
Praha	1	1	1308632	49620,69	88642647000	546,3071



Analýza dat - proměnné

Absolutní veličiny

- Okamžiková/ intervalová data
- V absolutních jednotkách – Kč, Km, počet....
- *Výše příjmů, výměra obce, počet obyvatel,*
- Ne vždy jsou srovnatelné

Diference

- Rozdíl dvou absolutních veličin
- V absolutních jednotkách – Kč, Km, počet....
- *Růst počtu obyvatel, zvýšení schodku rozpočtu*

Poměry (indexy)

- Podíl dvou absolutních veličin
- Relativní změna (procenta)
- *Míra inflace, procento nárůstu obyvatel, míra zadlužení obce, ...*
- Vhodnější pro srovnávání



Analýza dat - metody

- **Srovnáváme proměnné**
 - 2 Obce
 - Obec x průměr podobných
- **Hledání vzájemných vztahů proměnných**
 - Korelační analýza
 - Regresní analýza
 - Cluster analýza
- **Předpověď vývoje**
 - Analýza časových řad
 - Simulační metody



Vizualizace dat, informací nebo poznatků

- **tabulky**
- **grafy**
- **obrázky**
- **modely**
- **diagramy**
- **myšlenkové mapy a další vizualizační techniky**



Analýza dat – příklad - obyvatelé

- Možná rizika vycházející z registru rizik
 - » Pokles počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi
 - » Nežádoucí nárůst obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury
 - » Nárůst počtu obyvatel, kteří nemají trvalé bydliště
 - » Stárnutí obyvatel a populační změny s dopadem na dostupnost některých veřejných služeb a celkovou ekonomiku města
 - » Zhoršení vzdělanostní struktury obyvatel



Analýza dat – příklad – tabulka dat

- Provedeme analýzu počtu obyvatel

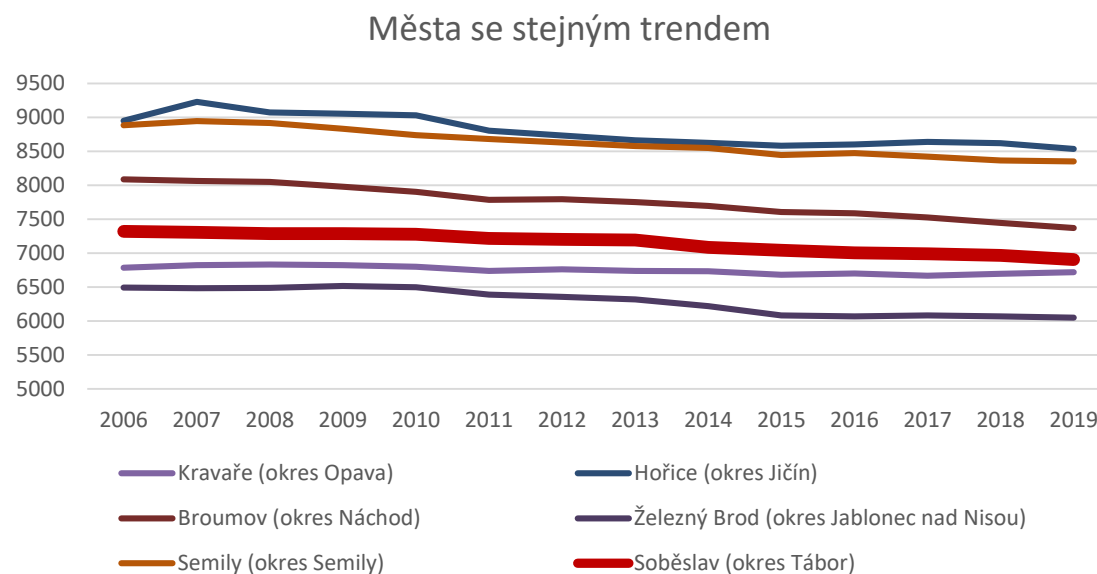
Počet obyvatel	Rok													
Název obce	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Soběslav (okres Tábor)	7320	7304	7285	7285	7279	7215	7201	7195	7086	7043	7002	6990	6968	6907
Český Brod (okres Kolín)	6676	6735	6834	6842	6822	6843	6839	6864	6876	6922	6959	6992	7046	7049
Kravaře (okres Opava)	6785	6821	6831	6821	6801	6736	6762	6737	6733	6681	6699	6668	6695	6717
Holice (okres Pardubice)	6316	6380	6482	6498	6482	6491	6489	6498	6531	6514	6502	6545	6574	6581
Nýřany (okres Plzeň-sever)	6948	6999	7050	7061	7092	7121	7126	7112	7101	7080	6981	7002	6975	6996
Hořice (okres Jičín)	8952	9227	9074	9053	9030	8805	8733	8664	8625	8583	8601	8637	8621	8533
Broumov (okres Náchod)	8085	8064	8051	7977	7902	7783	7793	7753	7695	7604	7586	7524	7444	7370
Přeštice (okres Plzeň-jih)	6496	6607	6877	7048	6998	7212	7214	7165	7125	7099	7106	7113	7114	7131
Železný Brod (okres Jablonec nad Nisou)	6492	6482	6486	6514	6496	6389	6354	6319	6220	6082	6070	6082	6069	6051
Hustopeče (okres Břeclav)	5952	5950	5903	5972	5962	5869	5883	5862	5859	5880	5886	5928	5964	5975
Semily (okres Semily)	8886	8944	8919	8830	8736	8681	8630	8576	8548	8447	8472	8421	8367	8353

- Vidíme, že město se potýká s postupným úbytkem obyvatel



Analýza dat – příklad – Korelační analýza

- Korelace ukazuje že Soběslav je na tom podobně jako většina srovnatelných měst.



název obce	korelační koeficient
Soběslav (okres Tábor)	-0,97488
Český Brod (okres Kolín)	0,954592
Kravaře (okres Opava)	-0,872
Holice (okres Pardubice)	0,851155
Nýřany (okres Plzeň-sever)	-0,11538
Hořice (okres Jičín)	-0,89492
Broumov (okres Náchod)	-0,99317
Přeštice (okres Plzeň-jih)	0,698852
Železný Brod (okres Jablonec nad Nisou)	-0,95022
Hustopeče (okres Břeclav)	-0,08003
Semily (okres Semily)	-0,98248



Analýza dat – příklad – Regresní analýza

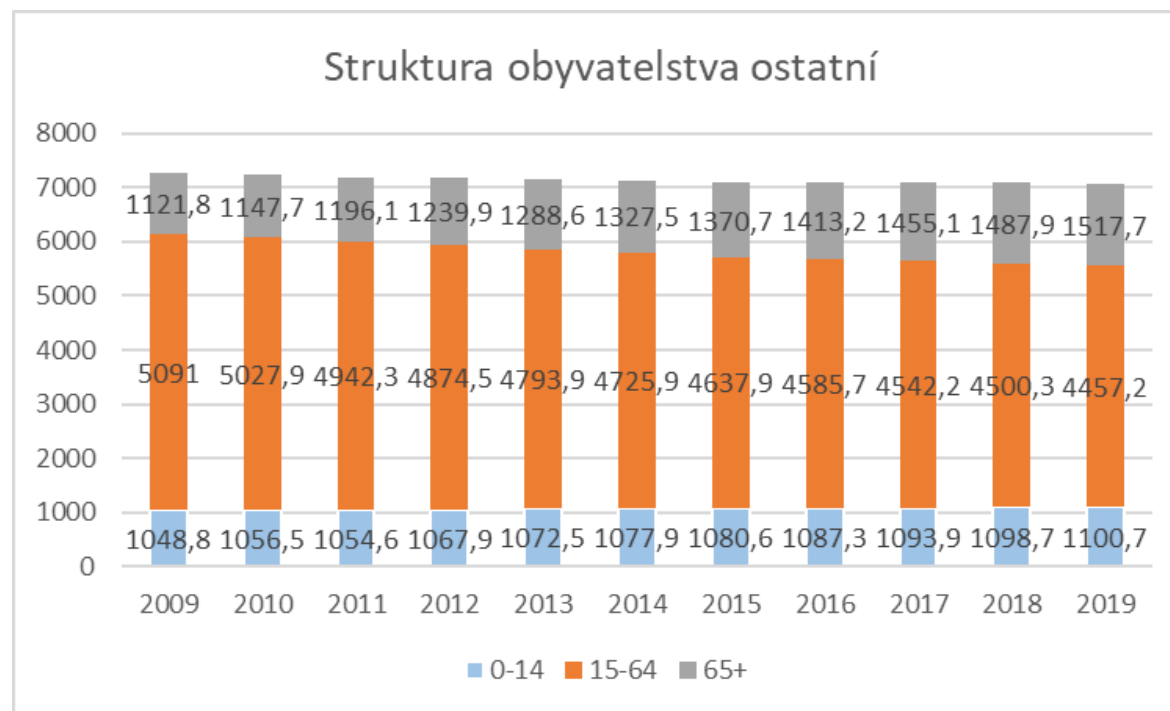
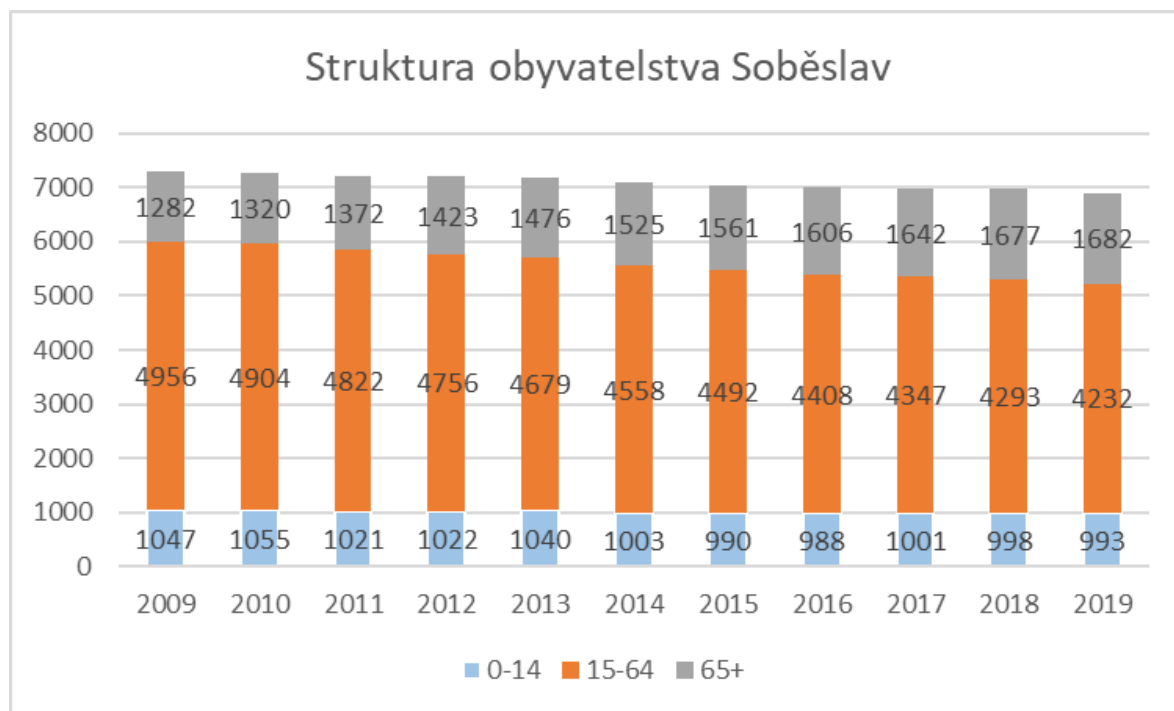
- Regresní analýza ukazuje, že v rychlosti poklesu není město specifické proti ostatním

Název obce	β_0	Trend – β_1	rovnice	koeficient determinace
Soběslav (okres Tábor)	6537	-34	$y=6537+-34*y$	0,950387
Český Brod (okres Kolín)	5748	24	$y=5748+24*y$	0,911246
Kravaře (okres Opava)	7805	-11	$y=7805+-11*y$	0,760379
Holice (okres Pardubice)	5975	14	$y=5975+14*y$	0,724465
Nýřany (okres Plzeň-sever)	6424	-2	$y=6424+-2*y$	0,013313
Hořice (okres Jičín)	10102	-48	$y=10102+-48*y$	0,800882
Broumov (okres Náchod)	7777	-56	$y=7777+-56*y$	0,986392
Přeštice (okres Plzeň-jih)	5969	36	$y=5969+36*y$	0,488394
Železný Brod (okres Jablonec nad Nisou)	6912	-43	$y=6912+-43*y$	0,902916
Hustopeče (okres Břeclav)	5615	-1	$y=5615+-1*y$	0,006405
Semily (okres Semily)	8409	-49	$y=8409+-49*y$	0,96526



Analýza dat – příklad – srovnání s průměrem

- Struktura obyvatel Soběslavi koresponduje se strukturou ostatních srovnatelných obcí – zdá se, že se jedná o obecný společenský trend, který obec těžko ovlivní.



Analýza dat – příklad - obyvatelé

- Možná rizika vycházející z registru rizik
 - » Pokles počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi
 - » Nežádoucí nárůst obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury
 - » Nárůst počtu obyvatel, kteří nemají trvalé bydliště
 - » Stárnutí obyvatel a populační změny s dopadem na dostupnost některých veřejných služeb a celkovou ekonomiku města
 - » Zhoršení vzdělanostní struktury obyvatel



Automatizovaný nástroj

➤ Představa

- Automatizované propojení s databázemi
- Stažení potřebných dat
- Provedené některé analýzy
- Vizualizace dat

➤ Návrhy a podněty?



Děkujeme za pozornost

Mgr. Milan Křápek, PhD; doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.



SWOT ANALÝZA v rámci veřejné strategie

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Mgr. **Milan Křápek**, PhD; RNDr. **Radim Misaček**



Obsah

Cíl: Zdánlivě dobře známá metoda, obecně používaná

- ne vždy však správně
- ne vždy s plným využitím jejího potenciálu

- 1. Co nástroj k problematice SWOT analýzy zahrnuje** (Misiaček)
- 2. Problematika SWOT analýzy a obsah textové části nástroje** (Misiaček)
- 3. Představení nástroje v Excelu** (Křápek)
- 4. Dotazy a diskuse** (Půček, Křápek, Misiaček)



Představení nástroje:

Co bude nástroj zahrnovat a jak jej použít?

1. **Textová část nástroje**
2. **Prezentace** k problematice SWOT analýzy
3. **Video přednáška** k problematice SWOT analýzy
4. **Video přednáška** k požití šablony v Excelu
5. **Šablona v Excelu**
6. **Návod, jak použít šablonu v Excelu**

Nástroj bude volně ke stažení na stránkách projektu.



SWOT analýza se v rámci strategické práce používá:

- 1) Při přípravě nebo změnách strategie** (strategie obvykle obsahuje formalizaci analytické části v podobě SWOT analýzy)
- 2) Při řízení klíčových projektů** (například dotačních)
- 3) Případně jako podklad pro významné rozhodování**



SWOT analýza - vysvětlení

- **SWOT analýza slouží k vymezení:**
 - » **silných** stránek (**S**trong point),
 - » **slabých** stránek (**W**weak point),
 - » **příležitostí** (**O**pportunities) a
 - » **hrozeb** (**T**hreats), hrozby se též označují jako rizika.
- Jde o analyzování 4 oblastí, respektive ze 4 „úhlů pohledu“.
- Významnou součástí textu tvoří Hodnocení analytických zjištění
 - » 4 metodické varianty



Vymezení 4 oblastí SWOT analýzy

Silné stránky:

Vymezení toho, co nám jde, v čem jsme dobří (tedy přednosti).

Slabé stránky:

Vymezení toho, co nám nejde, v čem jsme slabí (tedy nedostatky).

Příležitosti:

Vymezení toho (např. události), která nás může kladně ovlivnit (tedy pozitivní změny či možnosti).

Hrozby (rizika):

Vymezení toho (např. události), která nás může záporně ovlivnit (tedy negativní změny, ohrožení).



SWOT analýza

	Klady	Zápory
vnitřní vlivy / současnost	Silné stránky: <i>Vymezení toho, co nám jde, v čem jsme dobří (neboli přednosti).</i>	Slabé stránky: <i>Vymezení toho, co nám nejde, v čem jsme slabí (neboli nedostatky).</i>
vnější vlivy / budoucnost	Příležitosti: <i>Vymezení toho (např. události), která nás může kladně ovlivnit (neboli pozitivní změny či možnosti).</i>	Rizika (hrozby): <i>Vymezení toho (např. události), která nás může záporně ovlivnit (neboli negativní změny, ohrožení).</i>



Postup – rychlá, komplexní (porovnání)

	Rychlá analýza	Komplexní analýza
Komu slouží	Slouží pro potřebu zpracovatele (aby např. vybral správnou variantu).	Slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, znalostí místních podmínek a kontextu.
Kdo provádí	Rychlou analýzu provádí přímo tvůrce sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.	Obvykle provádí expertní skupina (nebo externí zpracovatel) na základě zadání zadavatele (obvykle orgánu obce).
+/-	Klady <ul style="list-style-type: none">- Rychlost analýzy- Nízké náklady Zápory <ul style="list-style-type: none">- Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost- Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady <ul style="list-style-type: none">- Ucelenější pohled- Vyšší kvalita analýzy Zápory <ul style="list-style-type: none">- Časová náročnost- Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu



Postup zpracování – rychlá / komplexní analýza

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	Plánování <ul style="list-style-type: none"> - Téma analýzy (čeho se týká) - Metodika – územní (klasická); projektu, tématu, ... - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Je-li potřeba, tak stanovení nákladů. 	Na uvedené otázky si odpoví zpracovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel analýzy (např. orgán obce) včetně rozhodnutí o vytvoření expertní skupiny Plán pak může být projednán v expertní skupině.
2	Shromáždění a prověření: <ul style="list-style-type: none"> - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí. 	Pokud zpracovatel nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.	Shromáždění a ověření informací provádí pověřené osoby a též expertní skupina.
3	Stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (například pomocí brainstormingu)	Provádí zpracovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině (například s využitím brainstormingu).	Provede expertní skupina (například s využitím brainstormingu).
4	Hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb <ul style="list-style-type: none"> - například seřadit shora podle významu; v praxi se často vyskytuje varianta, kdy pořadí není určeno - stanovit váhy v procentech (součet 100%; případně 1) - případně lze hodnotit dvěma kritérii; a kontrola vazeb: silné stránky ↔ příležitosti; slabé stránky ↔ hrozby; silné stránky ↔ rizika; slabé stránky ↔ příležitosti.	Provádí zpracovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina.
5	Ověření analýzy jako celku Je-li to zapotřebí, tak její úprava.	Provádí zpracovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
6	Schválení analýzy a její využití <ul style="list-style-type: none"> - jako součást veřejné strategie - pro rozhodnutí (např. výběr varianty) - pro návrh opatření. 	Je-li v pravomoci zpracovatele, pak on. Není-li, pak jeho nadřízený.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Identifikace témat SWOT

Identifikaci (rozpoznání) silných a slabých stránek můžeme u obce nebo kraje dělat v různých tématech. V tomto materiálu je členíme do těchto oblastí:

1. Obyvatelé (občané)
2. Území a poloha
3. Dostupnost služeb
4. Bydlení
5. Zaměstnanost
6. Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
7. Kriminalita / pocit bezpečí
8. Doprava
9. Jednotlivé složky životního prostředí (problematika životního prostředí)
10. Atraktivita obce
11. Řízení, správa a hospodaření obce
12. Další témata (zejména krizové řízení)



Příklady identifikace témat SWOT – území a poloha

Obec – území a poloha				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Vhodná geografická poloha (v rámci ČR / ve vztahu k ...)	1	Nevhodná geografická poloha	Pro rozpoznání, zda jde o silnou nebo slabou stránku nebo je neutrální lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Kvalitní územní plán (a další územně plánovací dokumentace) umožňující rozvoj	2	Neexistence územního plánu / špatný nebo zastaralý územní plán	
3	Dostatečné rozvojové plochy (bydlení, podnikání, ...), které jsou v rámci obce vhodně umístěny	3	Část území je nevyužitelná z hlediska rozvoje z důvodu ochranných zón, plánu dopravních nebo jiných staveb a podobně	
4	Obec (část či centrum) je hodnotná (vhodně řešena) z urbanistického hlediska	4	V rámci obce jsou nevhodně umístěné provozy, výroba, stavby ...	
5		5	Obci jsou brownfields, které budou obtížně využitelné	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Příchod investorů, kteří vhodně území využijí	1	Hrozba nezískání vhodných investorů o rozvojové plochy v obci	Pro zařazení příležitosti nebo hrozby do SWOT lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kriteriální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kriteriální pomocí škály
2	Prosazení změny záměru státu, kraje či jiného investora, se kterým obec nesouhlasí	2	Hrozba umístění dopravních či jiných staveb, které jsou v zájmu státu, kraje či jiného investora, ale obec s nimi nesouhlasí	
3	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně zásad územního rozvoje kraje) týkající se územního plánování nebo výstavby	3	Negativní změna legislativy nebo politiky státu (případně zásad územního rozvoje kraje) týkající se územního plánování nebo výstavby	
4	Získání dotace na využití brownfields / ...	4	Hrozba nárůstu brownfields nebo nedostatečné využití existujících brownfields v obci	
5		5	Hrozba chyb nepromyšlených změn v územním plánování	

Příklady identifikace témat SWOT - doprava

Obec - doprava				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Dobrá dopravní obslužnost	1	Špatná dopravní obslužnost	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dobrá dopravní dostupnost	2	Špatná dopravní dostupnost	
3	Dobrá dopravní prostupnost obce z hlediska pěších, cyklistů (obec „krátkých“ vzdáleností)	3	Existence míst v obci, které jsou náchylné k vytváření dopravních kongescí (zácpy) – neřešená dopravní prostupnost	
4	Dobrá spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	4	Špatná spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	
5	Optimální kapacita parkování	5	Neoptimální kapacita parkování	
6		5	Vysoká hlučnost / emise z dopravy / zábor prostranství dopravou na úkor jiných funkcí	
7		7	Nebezpečná místa v obci z hlediska dopravy	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Zlepšení dopravní obslužnosti / dostupnosti (např. dobudování dálnice, obchvatu a podobně)	1	Hrozba zhoršení dopravní obslužnosti (např. rušení autobusů, vlakového spojení)	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Zlepšení dopravní prostupnost obce	2	Hrozba dopravních kongescí (zácpy) či kolapsů jako výsledek neřešené dopravní prostupnosti	
3	Příležitost snížení hlučnosti / emisí z dopravy	3	Hrozba zvýšení hlučnosti / emisí z dopravy	
4	Příležitost zlepšit parkování (v optimální vazbě na jiné funkce území)	4	Hrozba zhoršení možnosti parkování, případně preference dopravní infrastruktury, včetně parkování na úkor jiných funkcí města, zeleně, apod.	
5	Zlepšení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	5	Zhoršení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	
6	Změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) s pozitivními dopady na dopravu (v obci)	6	Změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) s negativními dopady na dopravu (v obci)	
7	Příležitost získat dotaci ve vazbě na dopravní problematiku	7		

Příklady identifikace témat SWOT – dostupnost služeb

Obec - dostupnost služeb				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Na území obce jsou zajištěny kvalitní / dostupné veřejné služby (konkretizovat, které služby) s dostatečnou kapacitou	1	Na území obce není ... (MŠ, ZŠ, lékař, prodejna, pošta) nebo nedostatečná kapacita těchto služeb	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dobrá spolupráce s poskytovateli, s krajem, státem nebo jinými obcemi k zajišťování veřejných služeb	2	Špatná spolupráce s poskytovateli, s krajem, státem nebo jinými obcemi k zajišťování veřejných služeb	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Zlepšení dostupnosti / kvality / rozsahu veřejné služby - (název)	1	Hrozba zhoršení dostupnosti některých veřejných služeb (např. nedostatek lékařů)	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Nalezení vhodných partnerů / poskytovatelů veřejné služby, která je pro obec potřebná	2	Hrozba zrušení školy / MŠ / pošty / lékařské praxe	
3	Zlepšení spolupráce s poskytovateli služeb, s krajem, jinými obcemi či státními institucemi	3	Zhoršení spolupráce s poskytovateli služeb, s krajem, jinými obcemi či státními institucemi	
4	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně koncepce kraje) týkající se dostupnosti služeb	4	Negativní změna legislativy nebo politiky státu (případně koncepce kraje) týkající se dostupnosti služeb	
5	Příležitost získat dotaci ve vazbě na dostupnost služeb	5	Hrozba zhoršení kvality / dostupnosti pitné vody	
6		6	Hrozba neúměrně rostoucích požadavků občanů, podnikatelů, zaměstnavatelů, partnerů směrem k obci	

Ostatní příklady – viz textový materiál ke SWOT



SWOT – příklad územní SWOT

Příklad se týká problematiky středně velkého města – bez hodnocení významnosti

	Klady	Zápory
Současnost/vnitřní vlivy	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Existence průmyslové zóny atraktivní pro investory• Dostatek kvalifikovaných pracovníků• Dvě střední školy a pobočka soukromé vysoké školy• Kvalitní ovzduší v okrajových částech (plynofikace)• Vysoký podíl obyvatel zásobených pitnou vodou z městského vodovodu	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Chybějící obchvat – tranzitní doprava středem města• Nedostatek parkovacích ploch v sídlištích• Nedostatečná dopravní obslužnost• Kvalita chodníků v centru města a jejich absence v okrajových částech
Budoucnost /vnější vlivy	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• Podpora nízkoemisní dopravy, včetně sdílení kol a zlepšení prostředí pro pěší (město krátkých vzdáleností)• Instalace OZE na budovách v majetku města a PO• Zpracování adaptační strategie na dopady změny klimatu, umožňující řešit prioritní hrozby	<p>Rizika (hrozby):</p> <ul style="list-style-type: none">• Zvýšení intenzity negativních dopadů počasí v důsledku změny klimatu (zvýšení frekvence bleskových povodní)• Odchod firem, zabývajících se výrobou komponentů pro spalovací motory v důsledku dopadu Green Dealu• Odchod rodin kvalifikovaných pracovníků při poklesu nabídky pracovních míst



SWOT – příklad (stavební projekt – parkoviště)

Příklad se týká stavebního projektu – výstavby parkoviště na sídlišti ve městě, kde je nedostatek parkovacích míst. Platí, že parkoviště v jiné lokalitě a v jiném městě by mělo jinak zpracovanou SWOT – dle místních podmínek.

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.-4. Město má v rozpočtu prostředky na vybudování parkoviště 1.-4. Město vlastní všechny pozemky 1.-4. Město má platné stavební povolení 1.-4. Vhodná lokalita (umístění budoucího parkoviště) z hlediska dostupnosti a nákladů 5. Město má výborného stavebního technika, který bude zajišťovat stavební dozor 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Parkoviště vznikne na úkor zeleně, dojde k vykácení vzrostlých stromů na sídlišti
Budoucnost	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Po vybudování parkoviště dojde ke zlepšení situace parkování – auta nebudou stát na nebezpečných místech na komunikacích 2. Soutěží dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště 	<p>Rizika (hrozby):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Protesty občanů, kteří jsou proti kácení stromů 2.-5. Veřejná zakázka – nevysoutěží se (například z důvodu ceny) 2.-5. Vysoutěžená firma bude nekompetentní v důsledku výběru podle nejnižší ceny - nízká kvalita odvedené práce (reklamace) 2.-5. Zdržení při výstavbě 2.-5. Vícenáklady při výstavbě 6.-8. Hluk, prach a další omezení pro obyvatele při výstavbě 6.-8. Rostoucí negativní vlivy dopravy v důsledku zvýšení počtu automobilů – nabídka jednoduššího parkování 6.-8. Kontraproduktivní činnost oproti snaze o posílení nízkoemisní, pěší a cyklodopravy, případně sdílení automobilů

SWOT – příklad (městská firma – technické služby)

Příklad se týká městské firmy, která zajišťuje v obci technické služby (svoz odpadu, sběrný dvůr, úklid města, opravy komunikací a podobně).

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> Vhodně umístěný areál včetně sběrného dvora (40 %) Firma vlastní potřebnou techniku a vybavení (20 %) Schopnost získat zakázky i od jiných klientů, než je město (20 %) Zkušené vedení firmy (10 %) Nezadluženost (10 %) 	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nedostatek řidičů a dalšího kvalifikovaného personálu (30 %) Malá kapacita recyklační linky (30 %) Vysoký věk stávajících zaměstnanců (20 %) Havarijní stav některých budov v areálu firmy (20 %)
Budoucnost	<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> Optimálnější využívání majetku či areálu firmy (30 %) Více dotací Úřadu práce na zaměstnance (20 %) Příležitost začít částečně fungovat jako „sociální podnik“ a získat k tomu další dotace (20 %) Dotace EU (15 %) Získání dalších ziskových zakázek (15 %) 	<p>Rizika (hrozby):</p> <ol style="list-style-type: none"> Počasí, které zkomplikuje údržbu města - deště, sníh, (25 %) Poruchy techniky (25 %) Odchod zaměstnanců za vyšším výdělkem (20 %) Vandalismus, krádeže materiálu či vybavení (10 %) Nové požadavky ze strany města bez adekvátní úhrady (10 %) Nárůst cen ze strany dodavatelů (10 %)



Hodnocení analytických zjištění

- **Základní varianty hodnocení významu analytických zjištění**
- **Důležité pro návrhovou část**
 - Varianta 0 – bez určení priorit
 - Výběr priorit (1-5 v každém kvadrantu)
 - Seřazení zjištění podle významu (možno použít též pořadí skupin zjištění)
 - Stanovení vah (významu)
 - Hodnocení dvěma kritérii (váha / význam)
 - „Dynamická SWOT“ – scénáře vlivu



Doporučení / omezení z praxe

1. SWOT můžeme dělat pro území, téma, projekt atd., které dostatečně známe. Z chybných dat může vzniknout chybná SWOT.
2. Silné a slabé stránky bychom vždy měli posuzovat na základě dat a jejich vývoje (trendu) a též porovnat s někým srovnatelným (porovnání či benchmarking). Důraz na objektivitu.
3. Možnost použití různých variant hodnocení významnosti zjištění, včetně dynamického přístupu
4. Podklad pro využívání silných stránek a příležitostí, řešení slabých stránek a omezování rizik
5. Metoda kontroly úplnosti (výběrovosti) analýzy
6. Snadný přehled o výsledcích analýzy – metoda ad hoc i finální kontroly souladu návrhové části a analytických zjištění
7. Kontrola, zda jsou řešeny opravdu priority (při použití některé z metod významnosti)



Představení nástroje v Excelu



Zkušenosti, dotazy a diskuse



**Děkujeme za pozornost
a přejeme při využívání SWOT analýzy
vše dobré**

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Mgr. Milan Křápek, PhD; RNDr. Radim Misaček



Přestávka

Diskuse k bloku I. Nástroje pro strategickou práci

