

NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI

VYUŽÍVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ ve vazbě na strategickou práci

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



Identifikace a využívání příležitostí se práce používá:

**Využívání
příležitostí
(čeho se týká)**

V rámci strategické práce (např. zpracování veřejné strategie, akčního nebo prováděcího plánu, jejich změn atd.)

V rámci konkrétního projektu
(např. zpracování SWOT analýzy klíčového projektu)

Systematické hodnocení příležitostí v celé instituci
(příležitosti se hodnotí pravidelně)

Rozpoznání konkrétní příležitosti (např. může jít o konkrétní příležitost využít dotace z fondů EU)



Identifikace a využívání příležitostí se v rámci strategické práce používá:

- 1) V rámci přípravy nebo aktualizace veřejné strategie.
- 2) V rámci realizace (implementace) veřejné strategie včetně významných projektů.
- 3) Obecně při jakékoli další strategické práci, kde je využívání příležitostí možné.

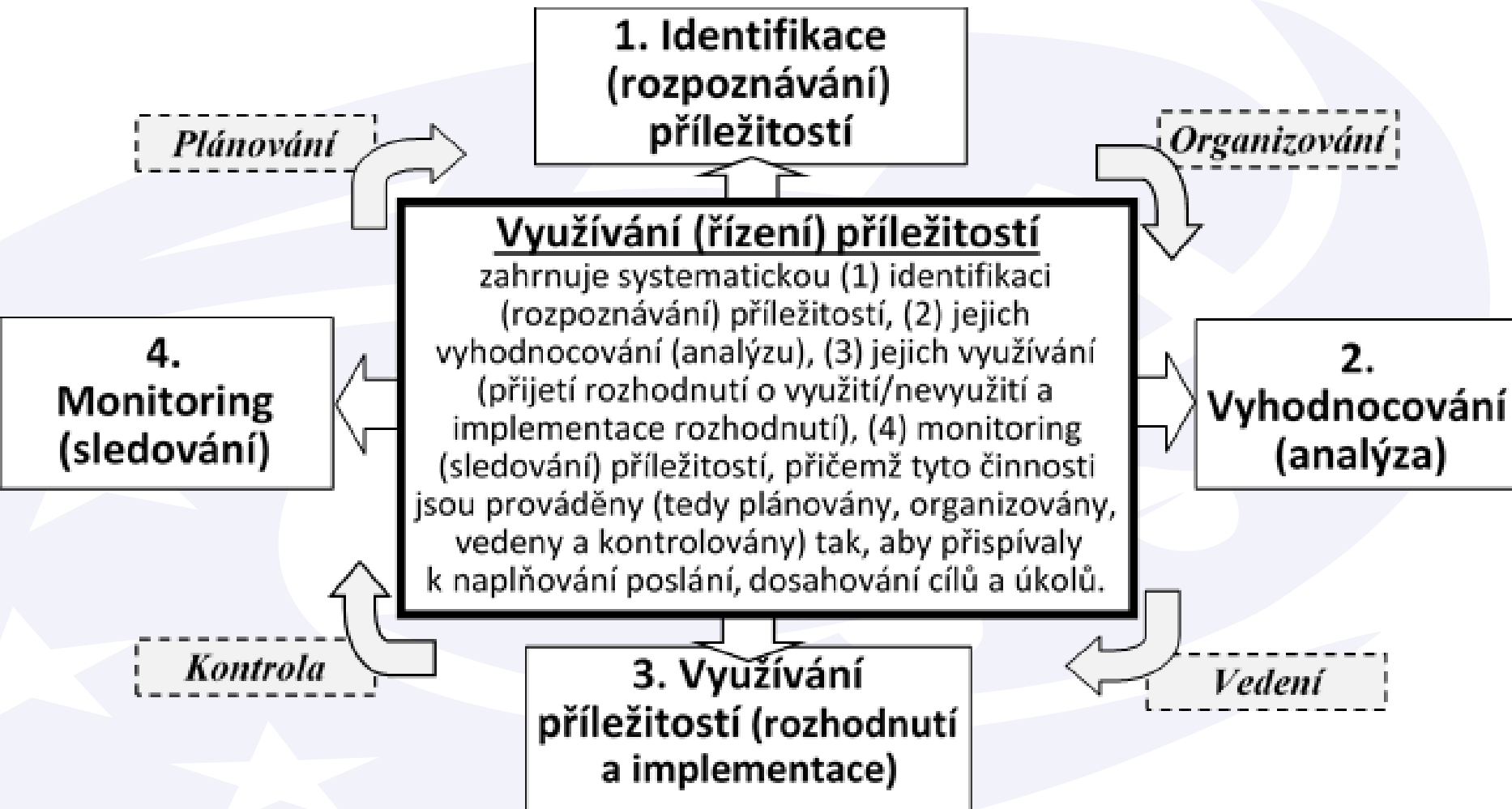


Jak chápat pojem „příležitost“

- **Výzva** je významná budoucí událost, která má dopad na plnění cílů. **Výzva může být jak hrozbou (rizikem), tak příležitostí** – to závisí zejména od toho, zda má negativní (jde o hrozbu) nebo pozitivní (jde o příležitost) dopad na cíle.
- Co je **příležitost**: Je možnost vzniku události, která **může pozitivně ovlivnit dosažení cílů** (příčemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Z hlediska strategické práce lze k příležitostem řadit též rozvojový potenciál území / tématu.
- **Rozdíl riziko / příležitost**:
 - » U rizik (například finančních) je zákonná povinnost je snižovat (dle zákona o finanční kontrole).
 - » U příležitostí není zákonná povinnost je využívat.
- Nevyužití příležitosti lze pak změřit (vypočítat) jako **náklady obětované příležitosti**. Jde o ztrátu potenciálního výnosu nebo potenciální úspory z jiné výhodnější varianty, než kterou daná instituce zvolila.



Fáze využívání (řízení) příležitostí



Využívání (řízení) příležitostí má 4 fáze:

- (1) identifikace (rozpoznávání) příležitostí,
- (2) vyhodnocování (analýza) příležitostí,
- (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a jeho implementace)
- (4) monitoring (sledování) příležitostí



Postup zpracování – rychlý, komplexní přístup (porovnání)

	Rychlé hodnocení příležitostí	Komplexní hodnocení příležitostí
Komu slouží	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být například starosta, vedoucí zaměstnanec, ...	Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, na znalosti místních podmínek a kontextu.
Kdo provádí	Rychlé hodnocení 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 hodnocení - Prakticky žádné náklady <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nižší kvalita hodnocení a tím jeho menší vypovídací schopnost - Vyšší riziko práce s chybnými údaji 	<p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ucelenější pohled - Vyšší kvalita hodnocení příležitostí <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Časová náročnost - Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu



Postup zpracování – rychlý vs. komplexní přístup

Č.	Název (popis) kroku	Rychlý přístup	Komplexní přístup
1	Plánování <ul style="list-style-type: none"> - Téma hodnocení (čeho se příležitost týká) - Metodika (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 hodnocení příležitostí (např. starosta, vedoucí zaměstnanec, ...). 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 rozhodovatel nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.	Shromáždění a ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.
3	Identifikace příležitostí Lze doporučit v pěti oblastech – finanční; organizační a personální; právní; technická; věcná. Též je třeba brát v úvahu, že každá příležitost může mít více scénářů.	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
4	Hodnocení příležitostí (máme více možností): <ul style="list-style-type: none"> - Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti (přičemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost) - Stanovíme váhy (význam) jednotlivých příležitostí tak, aby součet vah byl 100 %, respektive 1 - Jednokriteriální hodnocení (expertní odhad dopadu na cíle) - Dvoukriteriální hodnocení s využitím expertního odhadu a škálování: násobením realizovatelnosti příležitosti krát dopad do rozpočtu nebo na cíle 	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina.
5	Návrh opatření (vždy u velkých příležitostech, u středních je též doporučeno, u malých dle zvážení)	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem.
6	Ověření hodnocení příležitostí jako celku. Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel a určený ověřovatel.
7	Schválení hodnocení příležitostí (např. jako součást veřejné strategie)	Rozhodovatel, je-li to v jeho pravomoci. Není-li, nadřízený rozhodovatele.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

První fáze - Identifikace příležitostí: 5 oblastí

- **(1) Finanční**
- **(2) Organizační (a personální)**
- **(3) Právní**
- **(4) Technické**
- **(5) Věcné příležitosti**



Identifikace příležitostí: příklady finančních příležitostí

Č.	Název / popis příležitosti
1.1	Získání / zvýšení dotace (případně darů od dárců či sponzorů)
1.2	Zvýšení prostředků vyčleněných pro strategii
1.3	Zvýšení příjmů (výnosů), které se týkají veřejné strategie
1.4	Optimalizace / lepší využití provozních prostředků
1.5	Zvýšení / optimalizace prostředků na
1.6	Zvýšení / optimalizace prostředků na investice
1.7	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah
1.8	Racionální úspory při investicích bez vlivu na kvalitu a rozsah (například pomocí optimalizace zadávání veřejných zakázek)
1.9	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku
1.10	Lepší postupy v účtování s dopadem do hospodaření (např. optimalizace odpisů)
1.11	Lepší postupy v daňových záležitostech s dopadem do hospodaření
1.12	Jiné zlepšené výnosy, příjmy či přínosy s dopadem do hospodaření
1.13	Jiné finanční příležitosti s dopadem do hospodaření či na cíle



Identifikace příležitostí: příklady organizačních příležitostí

Č.	Název / popis příležitosti
2.1	Jasnější, srozumitelnější, účelnější stanovení cílů, úkolů, opatření, projektů (a vyšší ochota zaměstnanců je realizovat)
2.2	Lepší postupy ve vztahu k řízení lidských zdrojů
2.3	Zvýšení kompetentnosti či výkonnosti stávajících zaměstnanců (např. proškolením, vyšší motivací)
2.4	Získání kompetentního (způsobilého) zaměstnance na danou pozici
2.5	Zlepšená zastupitelnost zaměstnanců
2.6	Lepší postupy v řízení, například v organizaci či přípravě činností, projektů, investic, žádostí o dotace,
2.7	Lepší postupy v načasování aktivit, v plánování, zlepšení řízení času,
2.8	Lepší postupy týkající se správních, administrativních činností
2.9	Lepší postupy v řízení dodavatelů (např. firmy zajišťující ostrahu)
2.10	Lepší postupy ve spolupráci s partnery, meziobecní spolupráce
2.11	Vznik nových partnerství nebo prohloubení spolupráce se stávajícími partnery
2.12	Jiné organizační či personální příležitosti s kladným dopadem na cíle



Identifikace příležitostí: příklady právních příležitostí

Č.	Název / popis příležitosti
3.1	Lepší využití potenciálu či přínosů plynoucích z platných zákonů a předpisů
3.2	Příznivá změna zákona, jiného předpisu, metodiky, ...
3.3	Lepší postupy zakotvené nově do vnitřních předpisů instituce
3.4	Lepší podmínky ve smlouvách podepisovaných institucí
3.5	Jiné právní příležitosti s dopadem na cíle



Identifikace příležitostí: příklady technických příležitostí

Č.	Název / popis příležitosti
4.1	Účelnější (lepší) využívání budov, infrastruktury, nemovitého majetku včetně pozemků
4.2	Účelnější využívání parků a zeleně ve správě obce
4.3	Účelnější využívání vybavení, dopravních prostředků, další techniky a obdobného majetku
4.4	Účelnější využívání software a dalšího nehmotného majetku
4.5	Optimalizace struktury nebo rozsahu hmotného i nehmotného majetku včetně budov, infrastruktury a pozemků
4.6	Optimalizace údržby, oprav, modernizace nebo investic do majetku
4.7	Sdílení majetku mezi obcemi či jinými institucemi
4.8	Využití potenciálu digitalizace
4.9	Jiné technické příležitosti s dopadem na cíle



Identifikace příležitostí: příklady věcné příležitostí (město)

Č.	Název / popis příležitosti
	Obyvatelé (občané)
5.1	Nárůst počtu obyvatel, který je žádoucí
5.2	Nárůst počtu obyvatel, kteří mají trvalé bydliště v obci
5.3	Zlepšení věkové struktury obyvatel
5.4	Zlepšení vzdělanostní struktury obyvatel
	Území a poloha
5.5	Příchod investorů, kteří vhodně území využijí
5.6	Prosazení změny záměru státu, kraje či jiného investora, se kterým obec nesouhlasí
	Ekonomika a podnikání
5.7	Předpokládaný pozitivní vývoj ekonomické situace státu (EU)
5.8	Očekávané zvýšení ekonomiky města v důsledku příchodu významného podniku (naplnění průmyslové zóny), nebo zvyšování počtu MSP
5.9	Využití připravovaných opatření Green Dealu pro rozvoj podnikání (elektromobilita, OZE, oběhové hospodářství, ad.)
5.10	Využití primárně negativních dopadů nečekaných událostí typu pandemie, válečného konfliktu, apod.) – rozvoj práce on-line, využití uprchlíků při nedostatku pracovní síly, apod.
	Dostupnost služeb
5.11	Zlepšení dostupnosti / kvality / rozsahu veřejné služby - (název)
5.12	Nalezení vhodných partnerů / poskytovatelů veřejné služby, která je pro obec potřebná
5.13	Zlepšení spolupráce s poskytovateli služeb, s krajem, jinými obcemi či státními institucemi
	Sociální služby
5.14	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti



Fáze druhá: Hodnocení (analýza) příležitostí

Hodnocení příležitostí (máme více možností) - varianty:

1) Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti (postup výpočtu je uveden v metodickém textu),

lze provést:

- výpočet úspory nákladů provozních nebo investičních nebo
- výpočet navýšení příjmů.

2) Jednokriteriální hodnocení (expertní odhad dopadu na cíle nebo do rozpočtu), je možné využít více postupů:

- Výběr prioritních příležitostí
- Určení pořadí
- Stanovíme váhy (význam)
- Význam určit pomocí škálování

3) Dvukriteriální hodnocení s využitím expertního odhadu a škálování:
násobením **realizovatelnosti** příležitosti krát **dopad** do rozpočtu nebo na cíle



Dvojkriteriální hodnocení – škála pro realizovatelnost příležitosti

Realizovatelnost	Hodnocení	Příklad kritéria Odhad realizovatelnosti příležitosti v daném období
velmi malá	1	Šance na úspěšnou realizaci je velmi malá (menší jak 10%).
malá	2	Šance na úspěšnou realizaci je malá (v rozmezí 10 až 35%).
střední	3	Šance na úspěšnou realizaci je střední (v rozmezí 36 až 65%).
vysoká	4	Šance na úspěšnou realizaci je vysoká (v rozmezí 66 až 90%).
velmi vysoká	5	Šance na úspěšnou realizaci je velmi vysoká (vyšší jak 90%).



Dvojkriteriální hodnocení – škála pro dopad do rozpočtu nebo na cíle

Dopad na rozpočet nebo cíle (D)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhadovaný dopad na rozpočet v % Odhadovaný dopad na cíle
velmi malý	1	Dopad je nižší než 0,1% rozpočtu. Dopad na cíle je velmi malý.
malý	2	Dopad je v rozmezí 0,1% až 0,49 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je malý.
střední	3	Dopad je v rozmezí 0,5% až 2,99% rozpočtu. Dopad na plnění cílů je střední.
vysoký	4	Dopad je v rozmezí 3,0 % až 9,99 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je vysoký.
velmi vysoký	5	Dopad je vyšší než 10 % rozpočtu. Dopad na plnění cílů je velmi vysoký.



Třetí fáze – využívání příležitostí: volba strategie (taktiky)

Čtvrtá fáze - monitoring

Třetí fáze - 4 taktiky:

- 1) Strategie „sleduj“
- 2) Strategie „využij“
- 3) Strategie „přenes“
- 4) Strategie „odmítň“, případně „ukonči sledování“

Poslední fází je **monitoring – sledování příležitostí**



Příklad hodnocení příležitostí pomocí vah v rámci SWOT

(jde o městskou firmu zajišťující technické služby)

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Vhodně umístěný areál včetně sběrného dvora (40 %)2. Firma vlastní potřebnou techniku a vybavení (20 %)3. Schopnost získat zakázky i od jiných klientů, než je město (20 %)4. Zkušené vedení firmy (10 %)5. Nezádluženost (10 %)	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Nedostatek řidičů a dalšího kvalifikovaného personálu (30 %)2. Malá kapacita recyklační linky (30 %)3. Vysoký věk stávajících zaměstnanců (20 %)4. Havarijní stav některých budov v areálu firmy (20 %)
Budoucnost	<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Optimálnější využívání majetku či areálu firmy (30 %)2. Více dotací Úřadu práce na zaměstnance (20 %)3. Příležitost začít částečně fungovat jako „sociální podnik“ a získat k tomu další dotace (20 %)4. Dotace EU (15 %)5. Získání dalších ziskových zakázek (15 %)	<p>Rizika (hrozby):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Počasí, které zkomplikuje údržbu města - deště, sníh, ... (25 %)2. Poruchy techniky (25 %)3. Odchod zaměstnanců za vyšším výdělkem (20 %)4. Vandalismus, krádeže materiálu či vybavení (10 %)5. Nové požadavky ze strany města bez adekvátní úhrady (10 %)6. Nárůst cen ze strany dodavatelů (10 %)



Příklad hodnocení příležitostí pomocí pořadí v rámci SWOT

(jde o důležitý stavební projekt v rámci strategie na vybudování parkoviště)

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none">1.-4. Město má v rozpočtu prostředky na vybudování parkoviště1.-4. Město vlastní všechny pozemky1.-4. Město má platné stavební povolení1.-4. Vhodná lokalita (umístění budoucího parkoviště) z hlediska dostupnosti a nákladů5. Město má výborného stavebního technika, který bude zajišťovat stavební dozor	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Parkoviště vznikne na úkor zeleně, dojde k vykácení vzrostlých stromů na sídlišti
Budoucnost	<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Po vybudování parkoviště dojde ke zlepšení situace parkování – auta nebudou stát na nebezpečných místech na komunikacích2. Soutěží dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště	<p>Rizika (hrozby):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Protesty občanů, kteří jsou proti kácení stromů2.-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 výstavbě2.-5. Vícenáklady při výstavbě6.-8. Hluk, prach a další omezení pro obyvatele při výstavbě6.-8. Rostoucí negativní vlivy dopravy v důsledku zvýšení počtu automobilů – nabídka jednoduššího parkování6.-8. Kontraproduktivní činnost oproti snaze o posílení nízkoemisní, pěší a cyklodopravy, případně sdílení automobilů

Příklad dvojkriteriálního hodnocení – finanční příležitosti města

Č.	Název finanční příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP= R*D		
1.1	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 1)	4	5	20	starosta	využij
1.2	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 2)	3	5	15	starosta	využij
1.3	Získání investiční dotace z fondů EU (záměr 3)	2	4	8	starosta	sleduj
1.4	Racionální úspory nákladů na provoz úřadu bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 1 – úspory energií)	3	2	6	tajemník	využij
1.5	Racionální úspory při investicích bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 1 – optimalizace zadávání veřejných zakázek)	3	2	6	místostarosta	využij
1.6	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku	3	2	6	vedoucí finančního odboru	sleduj
1.7	Změny systému hospodaření v městských lesích	3	2	6	ředitel lesů	přenes
1.8	Zvýšení příjmů z daní z nemovitosti změnou koeficientu	5	1	5	starosta	ukonči sledování
1.9	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 2 – personální audit)	2	2	4	tajemník	sleduj
1.10	Racionální úspory nákladů na provoz bez vlivu na kvalitu a rozsah (záměr 3 – omezení služebních cest přechodem na on-line)	4	1	4	tajemník	sleduj
1.11	Zvýšení příjmů z pronájmu nemovitostí města	4	1	4	vedoucí správy majetku	sleduj
1.12	Optimalizace nakládání s komunálním odpadem	2	2	4	místostarosta	sleduj



Závěrečné poznámky

- 1. Dnešní svět je velmi dynamický a plný výzev. Výzva může být jak hrozbou (rizikem), tak příležitostí** – to závisí na tom, zda má na cíle dopad (včetně dopadu na rozpočet)
 - negativní (jde o hrozbu) nebo
 - pozitivní (jde o příležitost).
- 2. Povinnost zabývat se riziky / příležitostmi.** Zatímco snižovat finanční rizika je povinné ze zákona o finanční kontrole, tak využívání příležitostí povinné není.
- 3. Využívání příležitostí je důležitou součástí strategické práce.** Z hlediska strategické práce lze k příležitostem řadit též rozvojový potenciál území / tématu.
- 4. Využívání (řízení) příležitostí má 4 fáze:** (1) identifikace (rozpoznávání) příležitostí, (2) vyhodnocování (analýza) příležitostí, (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a jeho implementace), (4) monitoring (sledování) příležitostí.
- 5. Hodnocení příležitostí** je možné provést více způsoby (např. pomocí nákladů obětované příležitosti nebo dvojkriteriálním hodnocením pomocí realizovatelnosti příležitosti a dopadu).



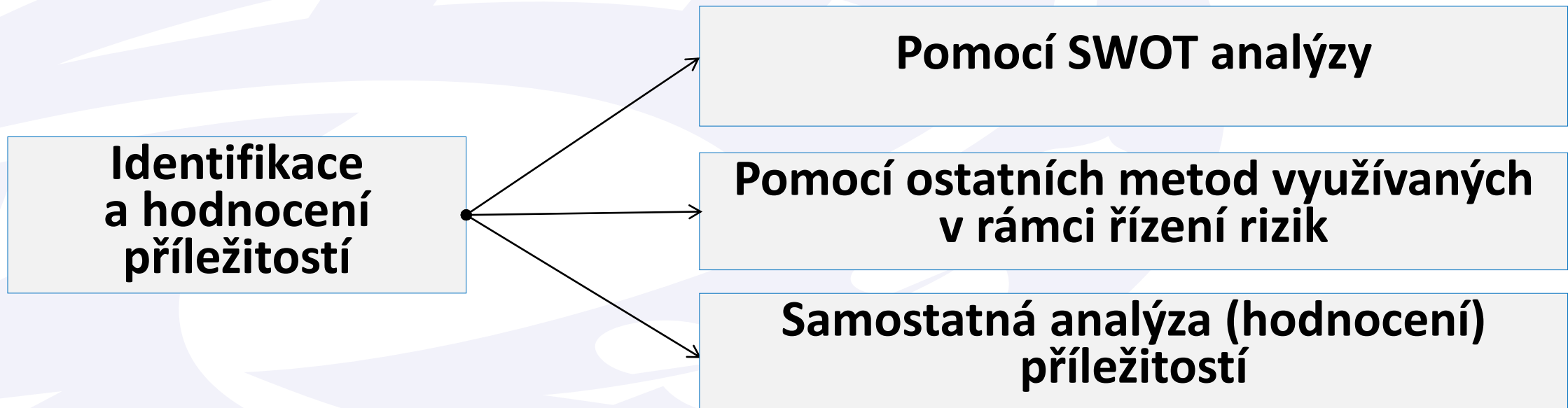
Závěrečné poznámky

6. Součástí tohoto nástroje pro strategickou práci je **šablona v Excelu**.
7. K důležitým schopnostem a dovednostem při využívání příležitostí patří uplatňování
 - (a) kritického myšlení**
 - při ověřování relevantnosti či pravdivosti informací,
 - pro jejich kritický rozbor,
 - pro hledání vhodných argumentů,
 - (b) tvůrčího myšlení** (neboli kreativita, intuice), a to
 - při hledání nových přístupů nebo poznatků,
 - generování nápadů pro řešení problémů nebo překonávání překážek a podobně,
 - (c) systémového myšlení**
 - zejména chápat okolnosti v potřebných souvislostech,
 - při porozumění vzorců chování lidí,
 - případně též při matematickém modelování.

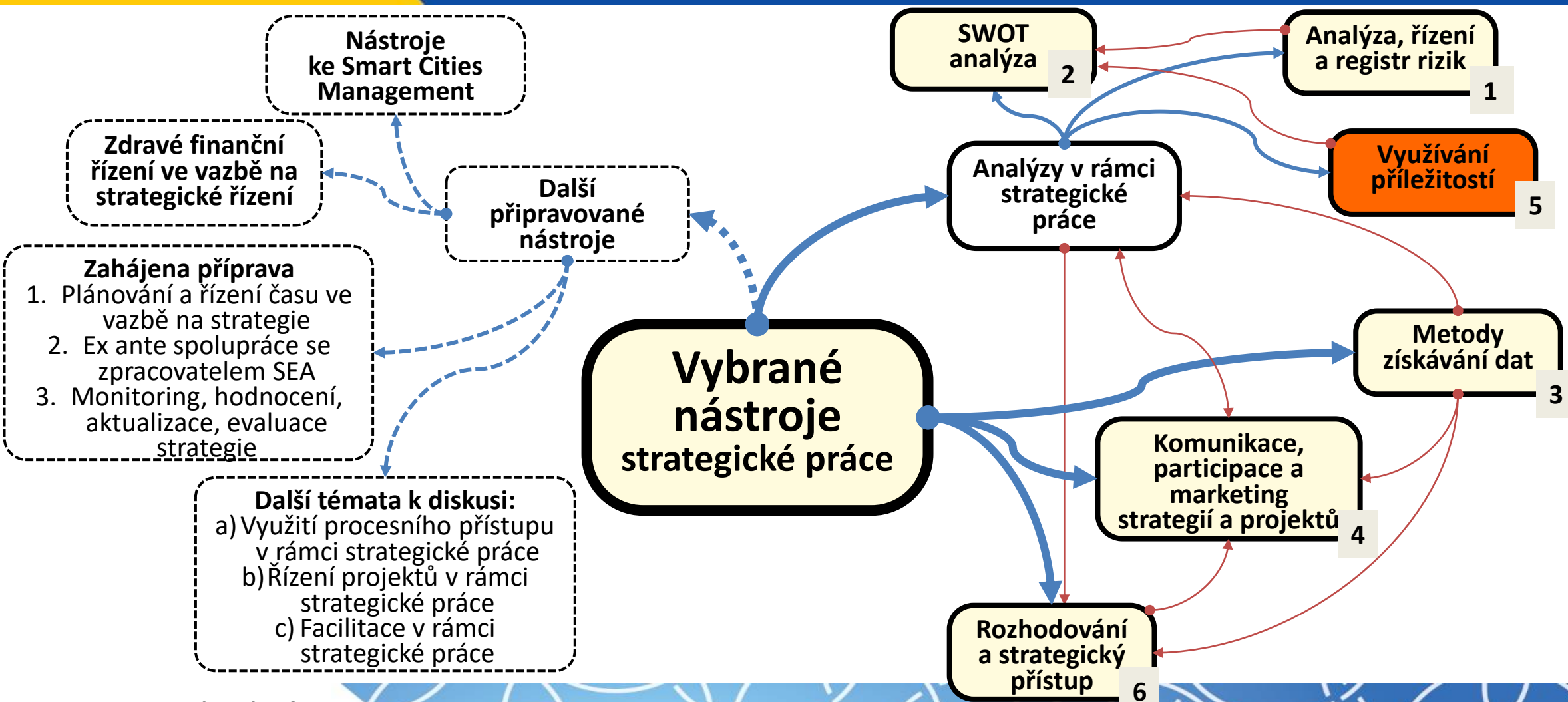


Závěrečné poznámky

8. Nejčastěji se identifikace příležitostí provádí **v rámci SWOT** analýzy.



Závěrečné poznámky - vazba na nástroje v rámci projektu



**Děkuji za pozornost
a přeji při využívání příležitostí vše dobré**

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

