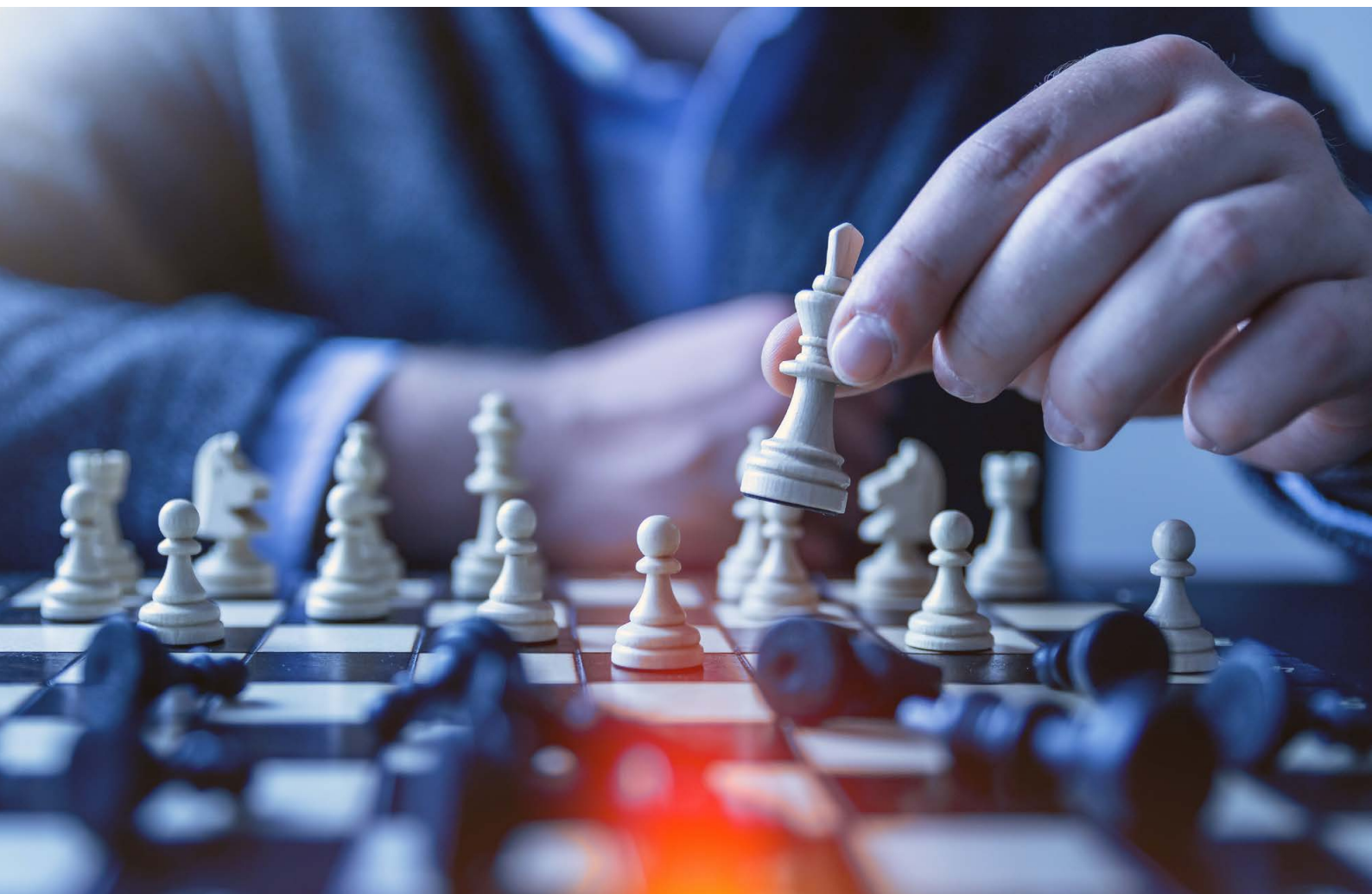




Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 2/12: Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi
Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924

únor 2023

www.verejne-strategie.cz



Název: Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
Autoři: Milan Jan Půček, Milan Křápek, Veronika Linhartová
Recenzenti: Radim Misiaček, Igor Hartmann, Petr Valenta
Počet stran: 66

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan, KŘÁPEK Milan, LINHARTOVÁ Veronika. *Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování.

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Role a úkoly předkladatele veřejné strategie ve vazbě na posuzování vlivů strategie na ŽP (SEA)
- 12 Implementace veřejných strategií

Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.



Obsah

Souhrn	5
Summary	6
1. Úvod k využívání (řízení) příležitostí	7
2. Přístupy, postupy a metody k identifikaci, hodnocení a využívání příležitostí	12
2.1 Porovnání „rychlého“ a „komplexního“ přístupu k využívání (řízení) příležitostí	12
2.2 Postup identifikace a hodnocení příležitostí	13
2.3 Metody pro získávání dat potřebných pro využívání (řízení) příležitostí	15
2.4 Metody pro identifikaci a hodnocení příležitostí	17
3. První fáze: Identifikace (rozpoznání) příležitostí ve vazbě na strategickou práci	18
3.1 Členění příležitostí do pěti oblastí	18
3.2 Každá příležitost může mít více scénářů	19
3.3 Finanční příležitosti	19
3.4 Organizační a personální příležitosti	22
3.5 Právní příležitosti	23
3.6 Technické příležitosti	24
3.7 Věcné příležitosti ve vazbě na strategickou práci – příklad pro obec	24
4. Druhá fáze: Hodnocení (analýza) příležitostí ve vazbě na strategickou práci	28
4.1 Možnosti hodnocení příležitostí	28
4.2 Hodnocení pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti	29
4.3 Dvojkriteriální hodnocení (realizovatelnost, dopad)	31
4.4 Registr příležitostí veřejné strategie	33
5. Třetí fáze: Využívání příležitostí (návrh opatření)	35
5.1 Jak využívat příležitosti – čtyři taktiky	35
5.2 Vizualizace postupu úspěšného využívání příležitostí pomocí vývojového diagramu	36
5.3 Proč nejsou využívány příležitosti při strategické práci (diagram příčin a následku)	37
6. Čtvrtá fáze: Monitoring příležitostí	40
7. Příklady – identifikace, hodnocení, využívání příležitostí	42
7.1 Příklad hodnocení příležitostí pomocí vah v rámci SWOT	42
7.2 Příklad hodnocení příležitostí pomocí pořadí v rámci SWOT	42
7.3 Příklad dvojkriteriálního hodnocení (realizovatelnost, dopad) – finanční příležitosti města	44
7.4 Příklad dvojkriteriálního hodnocení (realizovatelnost, dopad) v pěti oblastech	45
7.5 Příklad výpočtu nákladů obětované příležitosti – úspora energií po zateplení	51
7.6 Příklad hodnocení nákladů obětovaných příležitostí pomocí CBA	52
8. Vybraná doporučení (omezení) pro využívání (řízení) příležitostí	57
9. Popis šablony v Excelu pro identifikaci, hodnocení a využívání příležitostí	60
Závěr	61
Přílohy	63
Použitá literatura	64



Seznam tabulek

Tab. 1	Pojmy k využívání (řízení) příležitostí	9
Tab. 2	Porovnání rychlého a komplexního přístupu k hodnocení příležitostí	13
Tab. 3	Postup identifikace a hodnocení příležitostí	14
Tab. 4	Metody pro získávání dat, informací či poznatků při využívání (řízení) příležitostí	16
Tab. 5	Členění příležitostí do pěti oblastí	18
Tab. 6	Příklady identifikovaných finančních příležitostí s dopadem na strategickou práci	21
Tab. 7	Příklady identifikovaných organizačních příležitostí s dopadem na strategickou práci	22
Tab. 8	Příklady identifikovaných právních příležitostí s dopadem na strategickou práci	23
Tab. 9	Příklady identifikovaných technických příležitostí s dopadem na strategickou práci	24
Tab. 10	Příklady identifikovaných věcných příležitostí (příklad město)	25
Tab. 11	Expertní hodnocení (škála 1–5) pro realizovatelnost příležitosti	32
Tab. 12	Expertní hodnocení (škála 1–5) pro dopad příležitosti na rozpočet nebo cíle	32
Tab. 13	Malé, střední a velké příležitost dle významnosti příležitosti	33
Tab. 14	Registr příležitostí – finanční příležitosti, první hodnocení (dvojkriteriální)	34
Tab. 15	Registr příležitostí – finanční příležitosti, první hodnocení	34
Tab. 16	Registr příležitostí – opakované hodnocení pro finanční příležitosti	40
Tab. 17	SWOT analýza městské firmy – technické služby	42
Tab. 18	SWOT analýza stavebního projektu – parkoviště na sídlišti	43
Tab. 19	Příklad registru finančních příležitostí města	44
Tab. 20	Příklad registru finančních příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum	46
Tab. 21	Příklad registru organizačních příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum	47
Tab. 22	Příklad registru právních příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum	48
Tab. 23	Příklad registru technických příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum	49
Tab. 24	Příklad registru věcných příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum	50
Tab. 25	Zateplení budovy školy – údaje	51
Tab. 26	Zateplení budovy školy – výpočet nákladů obětované příležitosti	52
Tab. 27	Finanční analýza – náklady a výstupy jednotlivých variant	53
Tab. 28	Finanční analýza (náklady a výnosy) jednotlivých variant	53
Tab. 29	Náklady obětované příležitosti dle finanční analýzy (úspora mezi variantami)	54
Tab. 30	Ekonomické přínosy úspory času	55
Tab. 31	Ekonomické přínosy vzniku nových pracovních míst	55
Tab. 32	Celková ekonomická analýza jednotlivých variant	56
Tab. 33	Náklady obětované příležitosti dle CBA analýzy (rozdíl mezi variantami)	56

Seznam vyobrazení

Obr. 1	Využívání (řízení) příležitostí – fáze	8
Obr. 2	Čeho se využívání (řízení) příležitostí týká	10
Obr. 3	Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu	11
Obr. 4	Nejčastější metody při identifikaci příležitostí	17
Obr. 5	Vývojový diagram – postup využívání příležitostí	36
Obr. 6	Příklad pro hlavní příčiny toho, proč nevyužíváme příležitosti při strategické práci	38
Obr. 7	Příklad příčin a podpříčin nevyužívání příležitostí při strategické práci	38
Obr. 8	Tři účinné nástroje boje proti plýtvání	59



Souhrn

Text se zabývá problematikou využívání (řízení) příležitostí ve vazbě na strategickou práci. Dnešní společnost a prostředí čelí mnoha novým výzvám. Výzva může být jak příležitostí, tak hrozbou. To závisí mimo jiné od toho, zda ji dokážeme využít tak, aby měla pozitivní dopad na cíle nebo rozpočet (pak se výzva mění na příležitost) nebo, zda to možné není (pak se výzva mění na hrozbu). Z konkrétní hrozby jsou odvoditelná rizika a jejich míra. Nová výzva též může vést k nutnosti upravit stávající cíle nebo stanovit cíle nové. Mezi riziky a příležitostmi je z hlediska povinností daných zákony velký rozdíl – u mnoha rizik existuje zákonná povinnost rizika řešit (např. finanční rizika dle zákona o finanční kontrole). Neexistuje však zákonná povinnost využít příležitost, je však třeba brát v úvahu náklady obětované příležitosti. Využívání (řízení) příležitostí zahrnuje systematickou (1) identifikaci (rozpoznávání) příležitostí, (2) jejich vyhodnocování (analýzu), (3) jejich využívání (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a implementace rozhodnutí), (4) monitoring (sledování) příležitostí, přičemž tyto činnosti jsou prováděny tak, aby přispívaly k naplňování poslání, dosahování cílů nebo plnění úkolů.

Text se člení na 10 kapitol. V kapitole 1 jsou vysvětleny základní pojmy ve vazbě na využívání (řízení) příležitostí. V kapitole 2 se text věnuje přístupům, postupům a metodám k hodnocení a využívání příležitostí. Kapitoly 3 až 6 zahrnují jednotlivé fáze využívání (řízení) příležitostí. Kapitola 3 se věnuje identifikaci příležitostí, kapitola 4 hodnocení příležitostí (je doporučeno dvojkriteriální hodnocení pomocí realizovatelnosti a dopadu), kapitola 5 taktikám využívání příležitostí a kapitola 6 monitoringu příležitostí. V kapitole 7 jsou příklady a případové studie. Kapitola 8 uvádí vybraná doporučení nebo omezení. V kapitole 9 jsou informace k šabloně pro hodnocení příležitostí v Excelu. Kapitola 10 uzavírá celý text. K textu je též zpracovaná video přednáška, která shrnuje nejdůležitější poznatky, šablona v Excelu pro dvojkriteriální hodnocení příležitostí a návod k šabloně.

Summary

The text addresses the issue of using (managing) opportunities in the context of strategic work. Today's society and environment face many new challenges. A challenge can be both an opportunity and a threat. This depends, among other things, on whether we can use it to achieve positive effects on goals or the budget (then the challenge becomes an opportunity) or whether this is not possible (then the challenge becomes a threat). Risks and their levels can be derived from a specific threat. A new challenge may also lead to the need to modify existing goals or set new goals. There is a big difference between risks and opportunities in terms of legal obligations – for many risks, there is a legal obligation to address the risks (e.g. financial risks under the Financial Control Act). However, there is no legal obligation to use the opportunity, but the opportunity cost must be considered. Opportunity usage (management) involves the systematic (1) identification (recognition) of opportunities, (2) their evaluation (analysis), (3) their use (making decisions about use/non-use and implementation of decisions), (4) monitoring (pursuit) of opportunities, performing these activities in such a way that they contribute to the fulfillment of the mission, the achievement of objectives or the accomplishment of tasks.

The text is divided into 10 chapters. Chapter 1 explains the basic concepts related to using (managing) opportunities. Chapter 2 discusses approaches, procedures, and methods for evaluating and controlling opportunities. Chapters 3 to 6 address the individual phases of opportunity use (management). Chapter 3 is devoted to identifying opportunities, Chapter 4 to evaluating opportunities (a two-criteria evaluation based on feasibility and impact is recommended), Chapter 5 to tactics for using opportunities, and Chapter 6 to monitoring opportunities. Chapter 7 provides examples and case studies. Chapter 8 contains selected recommendations or limitations. Chapter 9 contains information on the Excel template for opportunity assessment. Chapter 10 concludes the entire text. The text is accompanied by a video lecture that summarizes the most important findings, a template in Excel for a two-criteria evaluation of opportunities, and instructions for the template.



1. Úvod k využívání (řízení) příležitostí

V dnešní turbulentní době **čelí** jednotlivci, domácnosti, instituce, firmy i celá společnost **mnoha výzvam** (například dopady klimatické změny a reakce na ně, migrace, pandemie, energetické problémy, poruchy v dodavatelském řetězci, inflace, rozvoj digitální společnost atd.). Tyto výzvy mohou být pro nás hrozbou a souvisejícím rizikem nebo též příležitostí. Zda půjde o hrozbu nebo příležitost, to velmi záleží na našich schopnostech rozpoznat a přijímat správná rozhodnutí, na našich dovednostech, zkušenostech, znalostech, na místních podmínkách, na naší připravenosti řešit problémy a podobně. Z hlediska strategické práce lze k příležitostem řadit též rozvojový potenciál území / tématu. Je třeba brát v úvahu, že výzva může vést k nutnosti upravit stávající cíle nebo stanovit cíle nové.

Odpovědnost za využívání (řízení) příležitostí nesou volení zástupci, vedoucí zaměstnanci a také ve vazbě na strategickou práci zaměstnanci, kteří ji zajišťují. V ziskovém sektoru je využívání (řízení) příležitostí běžné, je to důležitý předpoklad úspěšnosti. Každá **příležitost je možnost vzniku události**, která může pozitivně ovlivnit dosažení cílů, přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky. Příležitost je budoucí událost (tedy může, ale nemusí nastat). Příležitost chápeme jako protipól hrozby a spojujeme ji s příznivými dopady. Nevyužití příležitosti lze pak změřit (vypočítat) například jako **náklady obětované příležitosti**. Jinak řečeno, jde o ztrátu potenciálního výnosu nebo potenciální úspory² z jiné výhodnější varianty, než kterou daná firma či instituce zvolila. Ve veřejném sektoru je využívání (řízení) příležitostí relativně běžné v samosprávách, ale i tam to vždy závisí na konkrétních místních podmínkách. Samosprávy např. chápou jako klíčovou finanční příležitost využití dotace. Málokdy však existuje v institucích ve veřejném sektoru zavedený systém využívání (řízení) příležitostí. V některých případech je dokonce každá příležitost považována za hrozbu³ (protože s sebou nese prvek nejistoty, nese obavy a potenciální problémy) a je tak místo snahy o využití příležitosti minimalizována. V takových případech jsou zaměstnanci, kteří usilují o využívání vhodných příležitostí považováni spíše za „problémové osoby“ a ne za „cenné spolupracovníky“.

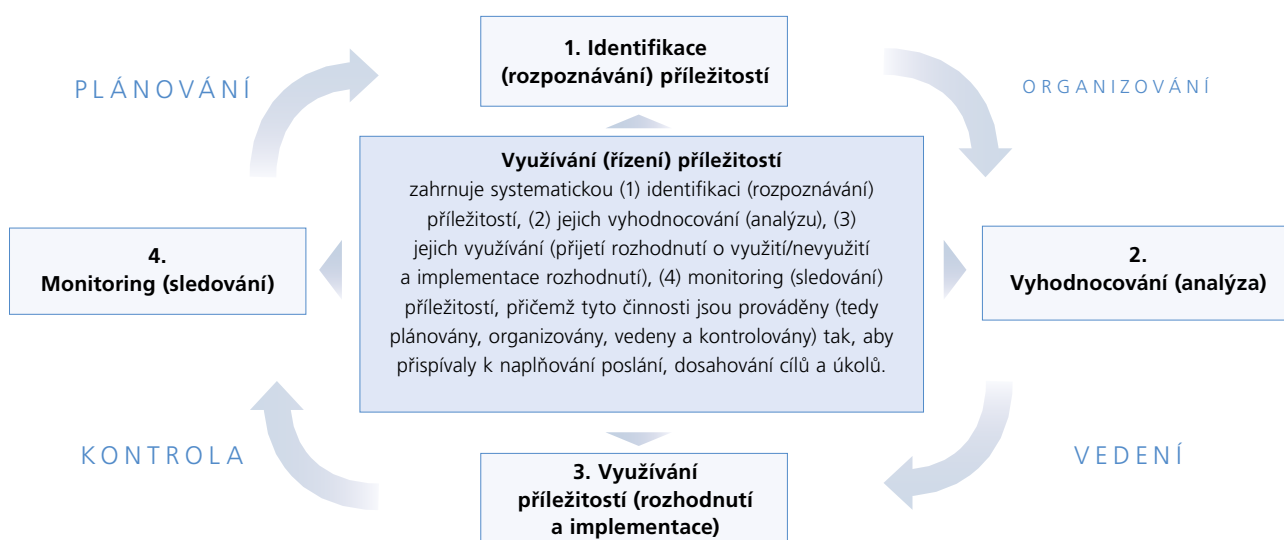
K využívání (řízení) příležitostí je možné používat obdobné postupy, jako pro řízení rizik. Je třeba též uvést, že zatímco systém řízení rizik je ve většině institucí vytvořen (ale je otázka, zda je funkční), tak systém využívání (řízení) příležitostí existuje obvykle jen neformálně (není popsán, definován atd.) nebo vůbec. Mezi riziky a příležitostmi je ale z hlediska povinností daných zákony velký rozdíl – u mnoha rizik existuje zákonná povinnost rizika řešit (např. rizika

- 1 Jak vlastně odpovědnost chápat?** Odpovědnost je relativně široký pojem a lze ji chápat jako právní odpovědnost nebo též odpovědnost z morálního (etického) hlediska. Odpovědnost je spojena s plněním či neplněním stanovených povinností. Jde též o ručení osoby (která nese odpovědnost) za nějaké jednání nebo nějakou věc nebo před nějakou institucí. Obecně můžeme odpovědnost vymezit (Boguszak, Čapek, Gerloch, 2003. s. 165) jako „**odpovědnost je nutnost nést následky svého chování a jednání.**“ Nebo lze vymezit jako (Havránek, 2008, s. 380) „**povinnost snášet následky chování v rozporu se společensky akceptovanými normativními pravidly**“. Následek v okamžiku rozhodování je budoucí událost, kterou si můžeme, ale nemusíme předem uvědomovat. Přesto, ač následky nám nemusí být při rozhodování zřejmé, neseme za ně odpovědnost. Následek jako budoucí událost v době rozhodování může, ale nemusí nastat. Některé následky se nemusí projevit hned, může to trvat i celé roky.
- 2** U firmy tedy ztráta zisku, u instituce ve veřejném sektoru spíše zhoršení hospodářského výsledku.
- 3** K řízení rizik je zpracován samostatný nástroj, který je ke stažení na stránkách projektu. Řízení rizik (obdobně také využívání příležitostí) má preventivní charakter, v tomto smyslu vyžaduje pozornost (= opatrnost, bdělost). Řízení rizik se nesmí zaměřovat s nedůvěrou. Nedůvěra je negativní emoce. Nedůvěra ničí vztahy mezi lidmi, brání dosahování cílů. Špatný člověk posuzuje vždy podle sebe – tedy každého považuje za špatného a je velmi nedůvěřivý. Abychom mohli dávat lidem důvěru, musíme se naučit správně řídit rizika a účinně kontrolovat. Přičemž rizika bychom měli snižovat, vhodné příležitosti využívat.

spojená s bezpečností práce, rizika spojená s požární ochranou, finanční rizika dle zákona o finanční kontrole atd.). U příležitosti však taková zákonná povinnost není – je to tedy jen možnost, ne povinnost. Zatímco tedy neřešení velkého rizika může vést k tomu, že budeme odpovědní za vzniklou škodu včetně trestně právní odpovědnosti⁴, tak u příležitosti to takto není. Neexistuje zákonná povinnost využít velkou příležitost. Tedy není v tomto smyslu zákonná povinnost se příležitostmi zabývat. Každý skutečně výkonný a efektivní zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec nebo politik to však dělá. V rámci strategické práce se s příležitostmi setkáme **nejčastěji při zpracování SWOT analýzy**. Velmi často tato práce však končí jen identifikací příležitostí a jejich zahrnutím do SWOT⁵.

Na následujícím obrázku jsou uvedeny **fáze využívání (řízení) příležitostí**.

Obr. 1 Využívání (řízení) příležitostí – fáze



Zdroj: autoři dle Půček, Ochrana a kol. (2020)

- 4 U rizik může jít o trestný čin: **Trestní zákoník, § 220 Porušení povinnosti při správě cizího majetku**
(1) Kdo poruší podle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou povinnost opatrovat nebo spravovat cizí majetek, a tím jinému **způsobí škodu nikoli malou**, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti.
(2) Odnětím svobody na šest měsíců až pět let nebo peněžitým trestem bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako osoba, která má zvlášť uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem **značnou škodu**. (3) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 **škodu velkého rozsahu**.
Poznámka: škoda nikoli malá – nejméně 50 tis. Kč, škoda značná – nejméně 1 mil. Kč, škoda velkého rozsahu – nejméně 10 mil. Kč.
Trestní zákoník, § 221 Porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti
(1) Kdo **z hrubé nedbalosti** poruší podle zákona mu uloženou nebo smluvně převzatou důležitou povinnost při opatrování nebo správě cizího majetku, a tím jinému způsobí značnou škodu, bude potrestán odnětím svobody až na šest měsíců nebo zákazem činnosti. (2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako osoba, která má zvlášť uloženou povinnost hájit zájmy poškozeného, nebo b) způsobí-li takovým činem **škodu velkého rozsahu**.
- 5 Ke **SWOT** analýze je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.

Následující tabulka vymezuje **pojmy k využívání (řízení) příležitostí**.

Tab. 1 Pojmy k využívání (řízení) příležitostí

č	Pojem	Vymezení
1	Výzva	Výzva je významná budoucí událost, která má dopad na plnění našich 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. Nová výzva může vést ke stanovení nového cíle nebo úpravě stávajících cílů.
2	Příležitost	Příležitost je možnost vzniku události, která může pozitivně ovlivnit dosažení cílů, přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky. Příležitost je budoucí událost (tedy může a nemusí nastat). Příležitost chápeme jako protipól hrozby s odpovídajícím rizikem a spojujeme ji s příznivými vlivy a dopady.
3	Fáze využívání (řízení) příležitostí	Fáze jsou čtyři: (1) identifikace (rozpoznávání) příležitostí, (2) vyhodnocování (analýza) příležitostí, (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a jeho implementace) (4) monitoring (sledování) příležitostí.
4	Využívání (řízení) příležitostí	Využívání (řízení) příležitostí zahrnuje systematickou (1) identifikaci (rozpoznávání) příležitostí, (2) jejich vyhodnocování (analýzu), (3) jejich využívání (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a implementace rozhodnutí), (4) monitoring (sledování) příležitostí, přičemž tyto činnosti jsou prováděny (tedy plánovány, organizovány, vedeny a kontrolovány) tak, aby přispívaly k naplňování poslání, dosahování cílů nebo plnění úkolů.
5	Náklady obětované příležitosti	Ztráta potenciálních výnosů nebo úspor z jiné výhodnější varianty, než kterou daná instituce zvolila. Může jít jak o nerealizovanou úsporu, tak i o nerealizované výnosy. Mohou se však projevit také nefinančně, a to tak, že nedojde k dosažení stanoveného cíle nebo splnění úkolu v daných parametrech (případně jde o horší plnění, než by mohlo).

Zdroj: autoři

Využívání (řízení) příležitostí by mělo mít v rámci strategické práce systematický charakter (tedy nemělo by být nahodilé, v dané instituci by měl být vytvořen systém využívání příležitostí včetně motivace). Současně by využívání (řízení) příležitostí mělo být neoddelitelnou součástí práce každého zaměstnance, vedoucího zaměstnance a politika. To znamená, skutečně umět

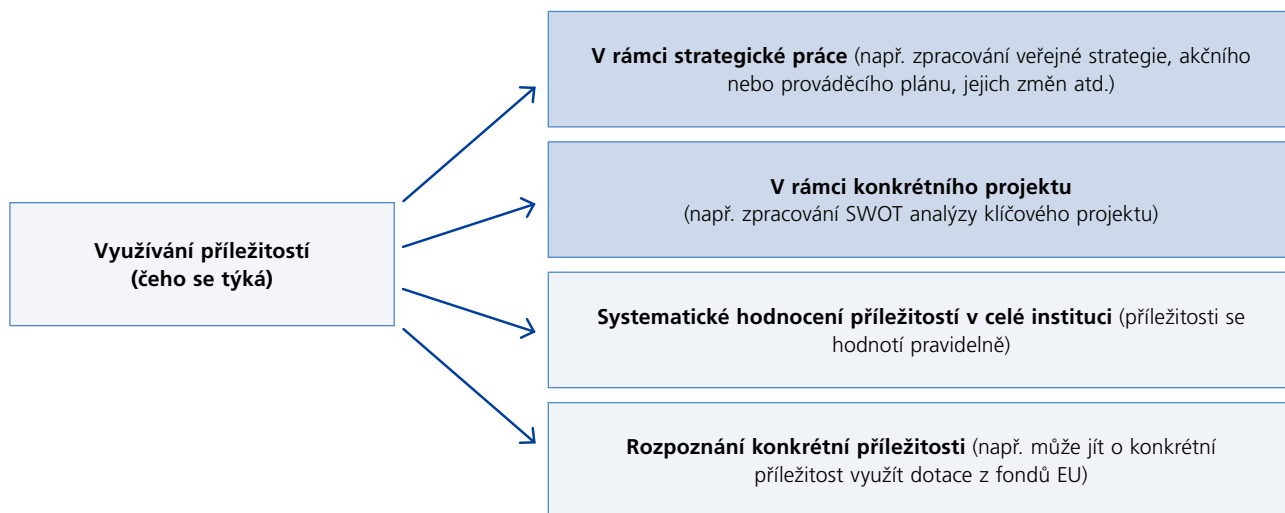
- » rozpoznávat příležitosti (první fázi, tedy identifikaci příležitostí, se věnuje kapitola 3),
- » analyzovat neboli hodnotit příležitosti (druhé fázi se věnuje kapitola 4),
- » využívat příležitosti neboli přijímat k nim správná opatření a realizovat je (viz kapitola 5) a
- » monitorovat příležitosti (čtvrtá fáze, sledování příležitostí včetně registru – viz kapitola 6).

Využívání (řízení) příležitostí se v rámci strategické práce používá (slouží):

- » V rámci přípravy veřejné strategie – zabýváme se příležitostmi, které mohou
- » (a) zlepšit kvalitu a cíle připravované veřejné strategie nebo její schválení,
- » (b) zlepšit plnění termínů,
- » (c) snížit náklady nebo optimalizovat využití jiných zdrojů potřebných pro přípravu
- » veřejné strategie.
- » V rámci samotného dokumentu jsou příležitosti součástí SWOT analýzy, může být také zahrnuta samostatná analýza příležitostí. Příležitosti by se měly zohlednit v návrhové části veřejné strategie.
- » V rámci realizace (implementace) veřejné strategie nebo v rámci ostatní strategické práce by se příležitosti měly pravidelně identifikovat, hodnotit, využívat a sledovat.

Na následujícím obrázku je zachyceno, **čeho se využívání (řízení) příležitostí v konkrétní instituci týká**. V tomto materiálu se věnujeme využívání (řízení) příležitostí v rámci strategické práce nebo v rámci klíčových projektů. Materiál též pokládá základy pro systematické hodnocení příležitostí, ale je využitelný též pro hodnocení jedné konkrétní příležitosti.

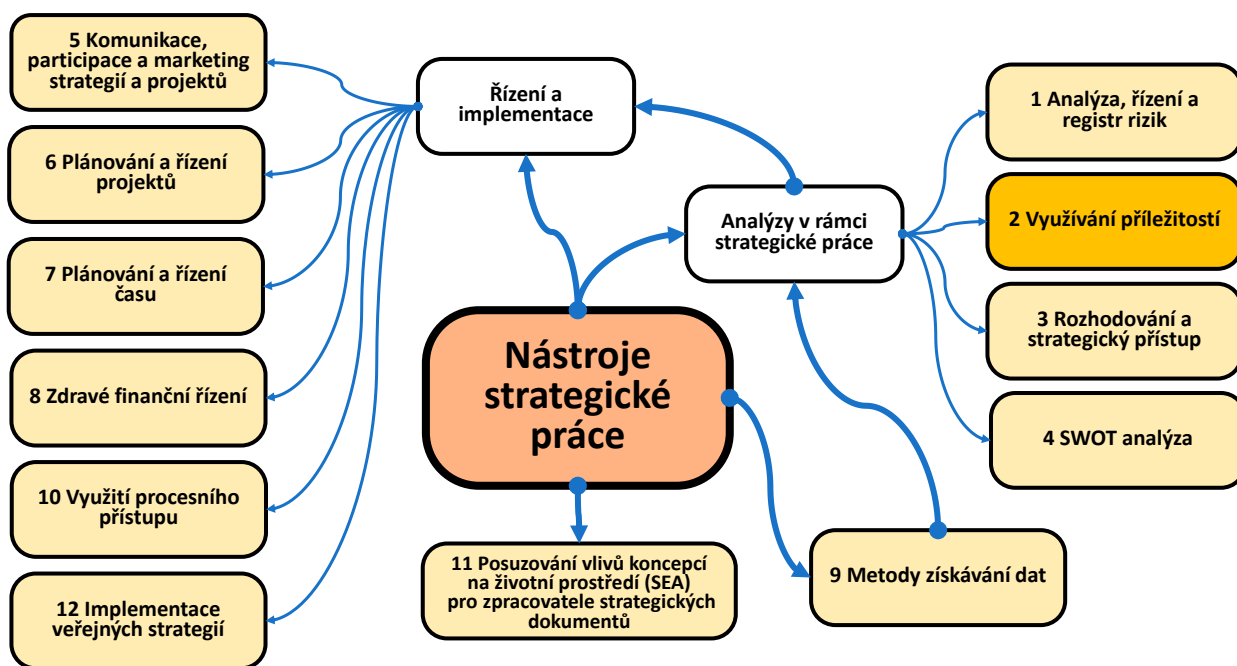
Obr. 2 Čeho se využívání (řízení) příležitostí týká



Zdroj: autoři

Na následujícím obrázku jsou zachyceny **vazby mezi nástroji strategické práce**, které jsou zpracovávány v rámci projektu. Využívání (řízení) příležitostí, respektive analýza příležitostí, patří společně s analýzami rizik k důležitým analýzám v rámci strategické práce. Výsledky analýzy příležitostí a analýzy rizik se také využívají v rámci SWOT analýzy. Hodnocení příležitostí může sloužit jako podklad pro rozhodování. Samozřejmě pro každou analýzu příležitostí potřebujeme zajistit relevantní data a informace. Využívání (řízení) příležitostí má vztah prakticky ke všem ostatním nástrojům strategické práce – příležitosti je třeba využívat jak ve finančním řízení, tak při řízení projektů nebo při komunikaci.

Obr. 3 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

Tato publikace vychází z výzkumu⁶ autorů týkající se řízení rizik (hrozeb) a využívání (řízení) příležitostí.

⁶ Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických a dalších dokumentů, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly využity obecně vědní metody – analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Nové poznatky se týkají zejména identifikace a hodnocení příležitostí. Byly též využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty v rámci projektů SIGA – Ambis, závěrečných a seminárních prací. Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky, vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě pomocí zvoleného nástroje (audio vizuální tvorba).



2. Přístupy, postupy a metody k identifikaci, hodnocení a využívání příležitostí

2.1 Porovnání „rychlého“ a „komplexního“ přístupu k využívání (řízení) příležitostí

Pro využívání (řízení) příležitostí je nezbytné mít k dispozici:

- » všechny relevantní informace (mělo by jít o pravdivá fakta, ne o „fámy“ – tedy neověřené, zkreslené informace),
- » znalost místních podmínek či okolností,
- » znalost navazujících souvislostí (vazby, kontext situace).

Jde o to, že pokud při strategické práci jsou k dispozici chybné, zkreslené nebo nepravdě informace (nebo neznáte místní podmínky, vazby a kontext situace), může být z metodického hlediska analýza příležitostí zpracována správně, ale obsahově bude chybná a může vést k nesprávně navrženým opatřením k využití příležitostí. Zbytečnými opatřeními jen vyplýváme čas či prostředky. V horším případě dokonce můžeme problémy vyvolat. Z hlediska přístupu k využívání (řízení) příležitostí lze provádět „**rychlou**“ identifikaci a hodnocení příležitostí nebo lze uplatnit „**komplexní**“ přístup. **Rychlá identifikace a hodnocení** příležitostí slouží pro potřebu rozhodovatele⁷. Samozřejmě i pro hodnocení (analýzu) příležitostí platí, že každá analýza je tak kvalitní (dobrá), jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost zpracovatele data správně vyhodnotit. Nicméně i analýza provedená jednotlivcem má svoji značnou hodnotu – právě pro jeho rozhodování. Navíc s každou sestavenou analýzou rostou zkušenosti (a tím i kompetentnost) zpracovatele. Na druhé straně však není možné tuto rychlou analýzu přeceňovat. **V rámci strategické práce se doporučuje spíše uplatňovat komplexní přístup (pokud je to možné).**

Komplexní přístup k hodnocení příležitostí je náročnější z hlediska přípravy i provedení a slouží pro důležitá rozhodnutí, je kladen velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantních souvislostí (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Může (ale nemusí) též znamenat zapojení externí firmy – budou s ním spojeny další náklady. Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, určitě je vhodné dávat komplexní analýze přednost.

Porovnání rychlého a komplexního přístupu uvádí následující tabulka včetně kladů a záporů. Je jasné, že hranice mezi rychlým a komplexním přístupem nejsou ostře vymezeny. Rychlé hodnocení příležitostí je spíše názorem zpracovatele, než „objektivní skutečností“.

⁷ Rozhodovatel je dle dané situace politik (například starosta), vedoucí zaměstnanec a podobně, který analýzu příležitostí používá pro své rozhodnutí.

Tab. 2 Porovnání rychlého a komplexního přístupu k hodnocení příležitostí

	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

Zdroj: autoři

2.2 Postup identifikace a hodnocení příležitostí

Postup (proces) zpracování je možné popsat pomocí několika kroků, které jsou zachyceny v následující tabulce. Postup není závazný – je jej možné spíše chápat jako dobrou praxi, tedy jak je doporučeno postupovat. V konkrétní situaci může být postup odlišný. Důležité ale je vždy uvést, kdo a jakým způsobem příležitosti identifikoval a hodnotil. K jednotlivým krokům je též uveden komentář ve vazbě na rychlý a komplexní přístup.



Tab. 3 Postup identifikace a hodnocení příležitosti

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: <ul style="list-style-type: none">• Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti (přičemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost)• Stanovení 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 a dopadu do rozpočtu nebo na cíle	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina.
5	Návrh opatření (vždy u velkých příležitostí, 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.

Zdroj: autoři



Z postupu je patrné, že nejprve si musíme v prvním kroku ujasnit plán – tedy co, proč, jak, kdo, kdy, s jakými náklady bude provádět při identifikaci a hodnocení příležitostí. Ve druhém kroku je třeba shromáždit vše potřebné (informace, potřebné souvislosti atd.). Při získávání dat a informací je možné použít metody pro získávání dat – viz samostatný nástroj zpracovaný v rámci projektu. Následuje identifikace příležitostí (třetí krok) a jejich hodnocení (čtvrtý krok). V následujícím pátém, šestém a sedmém kroku je formulován návrh opatření, provedeno ověření hodnocení příležitostí jako celku a schválení hodnocení příležitostí.

Tento postup identifikace a hodnocení příležitostí je modifikován a podrobněji rozpracován ve vazbě na strategickou práci v kapitolách 3 až 6, ve kterých jsou popsány čtyři fáze využívání (řízení) příležitostí, a to

Identifikace (rozpoznání) příležitostí

Hodnocení (analýza) příležitostí

Využívání příležitostí (návrh opatření)

Monitoring příležitostí.

2.3 Metody pro získávání dat potřebných pro využívání (řízení) příležitostí

Jak již bylo řečeno, pro využívání (řízení) příležitostí je nezbytné provést shromáždění a prověření informací, dat a dalších poznatků (rozhodujeme na základě faktů), místních podmínek a nezbytných souvislostí. K získávání dat, informací a poznatků potřebných pro strategickou práci je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu⁸.

V následující tabulce jsou uvedeny vhodné metody pro získávání dat, informací či poznatků pro využívání (řízení) příležitostí.

⁸ Nástroj je dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

Tab. 4 Metody pro získávání dat, informací či poznatků při využívání (řízení) příležitostí

Název	Popis metody nebo komentář
Výzkum od stolu (Desk research), rešerše	Výzkum od stolu a rešerše jsou podobné metody. Lze zjednodušeně říci, že výzkum od stolu je širší – zaměřuje se na strategické či podobné dokumenty či texty, zabývá se otázkami: <i>Řešil to už někdo? Jak postupoval? S jakými riziky/příležitostmi se setkal? Jak je hodnotil? Jaká opatření přijímal?</i> Hlavním účelem výzkumu od stolu je zorientovat se v dané problematice a navrhnout další postup. Rešerše je zaměřena více na literaturu a co z ní převzít. Odpovídá na otázku: <i>Kdo a jak se tím zabýval?</i> Účelem rešerše je sestavit přehled literatury a vybrané citace z ní.
Dolování dat (Data mining), vyhledávání dat	Zaměřuje se na: (1) Databáze či jiná veřejně dostupná data, knihovny a podobně (2) Internet, respektive na vyhledávání dostupných dat či informací či poznatků na internetu, (3) Vnitřní data, informace či poznatky šetřené instituce / obce / kraje. Při získávání dat je třeba dodržovat etiku odborné práce – zejména čerpat jen z povolených dat a dodržovat citační pravidla.
Pozorování	Pozorování je empirickou deskriptivní metodou , která popisuje zjevné (jevové) problémy, kdy potřebná informace je získávána různými formami pozorování . Předností metody je, že se zaměřuje na evidenci (zřejmosti, patrnosti) . Problémem je, že teprve za jevem je skryta podstata problému. Na ni se zaměřuje vědecké zkoumání. Z pozorování tedy musíme umět konstruovat vědeckou výpověď vypovídající o podstatě.
Měření	Je kvantitativní empirickou metodou využitelnou zejména v přírodních či technických vědách (např. měříme fyzikální veličiny). Metoda měření je využitelná i ve společenských vědách.
Šetření	Strukturované či částečně strukturované rozhovory, dotazníky, připomínkování, metoda Delphi, brainstorming, panel expertů...
Expertní odhad	Podstatou expertního odhadu je předpověď výsledku (výsledného stavu) ze strany jednotlivce (experta na danou věc). V tomto smyslu jde o prozatímní vyhodnocení řešeného jevu, respektive předběžný úsudek postavený na metodě pozorování a hlubokých znalostech dané věci ze strany experta.
Vizualizační techniky	Kontrolní seznamy (Check lists), vývojový diagram, diagram příčin a následku (Ishikavův diagram), myšlenková mapa, ganttův diagram (pro vizualizaci harmonogramu) a podobně
Další možnosti	Dalších specifických metod může být celá řada (například metoda experimentu).

Zdroj: autoři s využitím Ochrana, Půček a kol. (2019, s. 85)

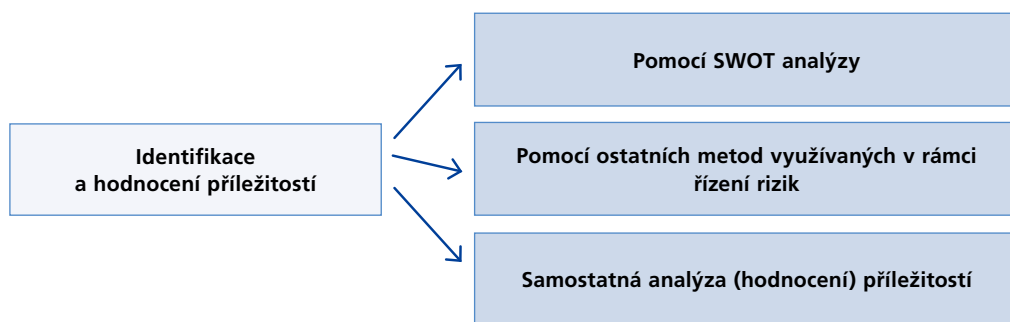
2.4 Metody pro identifikaci a hodnocení příležitostí

K identifikaci a hodnocení příležitostí lze použít obdobné metody jako pro hodnocení rizik, například Metoda „Co se stane, když?“ (SWIFT), Analýza kořenových příčin, **SWOT analýza**, Analýza aktérů (pokud obsahuje propojení s příležitostmi). K identifikaci příležitostí též Brainstorming, Strukturované nebo částečně strukturované rozhovory, metoda Delphi, Kontrolní seznamy, Analýza příčin a následků (Ishikawův diagram), Komparaci nebo Benchmarking⁹ a podobně.

Metody hodnocení příležitostí jsou popsány v kapitole 4.

Na následujícím obrázku je zachyceno, s jakými nástroji (metodami) je identifikace a hodnocení příležitostí nejčastěji spojeno. V rámci strategické práce jsou nejčastěji identifikovány a hodnoceny příležitosti v rámci SWOT analýzy.

Obr. 4 Nejčastější metody při identifikaci příležitostí



Zdroj: autoři

V rámci identifikace a hodnocení příležitostí je možné použít celou řadu dalších metod:

- » ekonomické (finanční) analýzy (viz samostatný nástroj ke zdravému finančnímu řízení),
- » analýzy týkající se doby návratnosti investice pro investice, které generují úspory nebo případně vytvářejí výnosy (vysvětleno v příkladu 7.5),
- » CBA analýzu (vysvětleno v příkladu 7.6) nebo ostatní nákladově výstupové metody (CMA, CEA, CUA)
- » metody popsané v samostatném nástroji k plánování a řízení času k identifikaci a hodnocení příležitostí týkající se lepšího využívání (řízení) času.

K důležitým metodám a dovednostem patří také uplatňování

- » kritického myšlení (při ověřování relevantnosti informací, při argumentaci),
- » systémového myšlení (zejména chápat okolnosti v potřebných souvislostech),
- » tvůrčího myšlení (kreativita, intuice – při hledání nových řešení nebo překonávání překážek).

⁹ Porovnání s jinými srovnatelnými institucemi za účelem hledání dobré praxe.

3. První fáze: Identifikace (rozpoznání) příležitostí ve vazbě na strategickou práci

3.1 Členění příležitostí do pěti oblastí

První fází využívání (řízení) příležitostí je jejich identifikace neboli jejich rozpoznávání. Příležitosti můžeme členit do různých oblastí – vždy to závisí na místních podmínkách. Pokud konkrétní instituce nemá důvod členit příležitosti jinak, doporučujeme v rámci přípravy a realizace (implementace) veřejné strategie příležitosti členit do pěti oblastí (jde o stejné oblasti jako pro členění rizik): (1) Finanční, (2) Organizační (a personální), (3) Právní, (4) Technické, (5) Věcné.

Tab. 5 Členění příležitostí do pěti oblastí

Č	Členění	Komentář
1	Finanční příležitosti	Souvisí se způsobem hospodaření a nakládání se zdroji či majetkem, se schválením či neschválením dotace, s rozpočtováním, s daňovými záležitostmi, s účtováním atd. Vše ve vazbě na realizaci veřejné strategie (případně též její přípravu).
2	Organizační (a personální) příležitosti	Souvisí s možnostmi zlepšit řízení přípravy, realizace, kontroly nebo vyhodnocování veřejné strategie. Další skupina se týká rozvoje lidských zdrojů, optimalizace jejich využití nebo náboru, způsobilosti zaměstnanců atd.
3	Právní příležitosti	Týkají se zlepšení platné či připravované legislativy (včetně nařízení či vyhlášek), vnitřních předpisů zadavatele veřejné strategie (pokud mají na přípravu či realizaci vliv), ale týkají se také smluvních vztahů.
4	Technické příležitosti	Zahrnují příležitosti ve vztahu k budovám, infrastruktuře, vybavení (například aut, další techniky, strojů a podobně), software či IT technologiím a podobně. Jde o možnosti lepší údržby, oprav či modernizace, případně možnosti lepšího využívání majetku.
5	Věcné příležitosti	Závisí od charakteru (obsahového zaměření) veřejné strategie – jiné zaměření má obec, kraj, jiné ministerstvo dle svých kompetencí. U obce či kraje například ve vztahu k obyvatelům (migrace, stárnutí...), dostupnosti veřejných služeb, bydlení, zaměstnanosti, ve vztahu ke kriminalitě či sociálně patologickým jevům, ve vztahu k dopravě, jednotlivým složkám životního prostředí, atraktivity území a podobně. Souvisí s rozvojem obce a jeho socioekonomickými charakteristikami.

Zdroj: autoři



Rozpoznat příležitost (nebo také hrozbu a její riziko) obecně, ale také v rámci strategické práce, by měl umět každý zaměstnanec ve veřejném sektoru. Identifikace příležitostí nemá být náhodná činnost, ale systematický postup, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanci nesou za identifikaci příležitostí přímou odpovědnost. Pracovník si musí být jist, že když identifikuje příležitost (kterou nemůže využít sám ve prospěch instituce, kde pracuje) a nahlásí tuto příležitost svému nadřízenému, že to jeho nadřízeného nebude obtěžovat. Ale naopak, že politici a vedoucí zaměstnanci se identifikovanými příležitostmi budou zabývat. Tento přístup nevznikne sám od sebe, je třeba v tomto smyslu všechny zaměstnance motivovat a politici a vedoucí pracovníci by měli jít v této věci příkladem. Identifikace má obsáhnout všechny příležitosti, které by mohly mít dopad (a) na stanovení či dosahování cílů veřejné strategie a (b) na vyčleněné prostředky či jiné zdroje pro realizaci veřejné strategie.

Výsledkem identifikace příležitostí je seznam příležitostí (tento seznam můžeme nazvat registrem příležitostí) rozdělených do uvedených pěti oblastí. Identifikace příležitostí se provede poprvé při zahájení řízení příležitostí, ale současně platí, že probíhá nepřetržitě. Důležité je určit zaměstnance, který má tento seznam (registru) příležitostí na starosti (udržuje jej a aktualizuje). Příklady (registru) identifikovaných příležitostí klasifikovaných do pěti zmíněných skupin uvádí následující tabulky¹⁰, nejde o kompletní seznam, jde o příklady.

3.2 Každá příležitost může mít více scénářů

Každá příležitost je **možnost** vzniku události, která může pozitivně ovlivnit formování či dosažení cílů, přičemž každá příležitost může mít více scénářů vývoje. Lze uvést, že scénář je děj (vývoj, průběh), který je způsoben příležitostí. Kromě systémového myšlení je vhodné pro tvorbu scénářů uplatnit též kreativní (tvůrčí, intuitivní) myšlení a pro analýzu a argumentaci scénářů též kritické myšlení. Mezi příležitostí a jejím scénářem je vztah příčina – důsledek. Pokud si to vysvětlíme na příležitosti získat dotaci, tak přesnější by bylo s ohledem na možné scénáře uvádět, že příležitostí je dotační titul nebo obecněji donátor, od kterého je možné získat dotaci, tedy „možnost získat dotaci“. Možnost získat dotaci může mít několik scénářů, například: (1) získání dotace v požadované výši, (2) získání dotace v nižší, než požadované výši nebo za jiných podmínek, než bylo požadováno, (3) nezískání dotace, (4) rozhodnutí nevyužít příležitost. V tabulkách příkladů identifikovaných příležitostí v podkapitole 3.3 až 3.7 uvádíme tak vždy pozitivní scénář – tedy ne „možnost získat dotaci“, ale „získání dotace“ (viz první finanční příležitost v následující tabulce).

3.3 Finanční příležitosti

V následující tabulce jsou příklady finančních příležitostí týkající se samospráv. V konkrétním případě by dle místních podmínek mohl seznam příležitostí vypadat jinak, například některá z nich by se mohla sloučit, jiná rozdělit, vypustit nebo přidat nová – specifická dle dané situace.

Pokud z názvu rozpoznané příležitosti není jasné, o čem se jedná, doplňuje se každá příležitost též vysvětlujícím

¹⁰ Příklady příležitostí byly vymezeny na základě zkušeností autorů a provedeního výzkumu (v letech 2015 až 2022 byli do výzkumu zapojeni mimo jiné též studenti Ambis vysoká škola).



popisem (v této tabulce jsou uvedeny jen názvy). Všechny identifikované příležitosti musí mít dopad na realizaci veřejné strategie – pokud by dopad neměly, patří tyto příležitosti obecně do registru příležitostí dané instituce, ale ne ve vazbě na veřejnou strategii. Nicméně u obce nebo kraje, pokud se bavíme o veřejné strategii (zejména programu rozvoje obce nebo programu rozvoje kraje), tak lze zahrnout i obecné příležitosti – například ve vztahu k inventarizaci majetku a podobně. To platí tehdy, pokud mohou významně zvýšit příjmy nebo snížit výdaje nebo posílit šanci na dosažení cílů (například pokud má obec jako jeden z cílů své veřejné strategie, že bude „*řádně hospodařit s prostředky a majetkem*“, pak například zlepšené účetnictví, inventarizace a podobně k tomuto cíli přispívají). Zjednodušeně lze říci, že finanční příležitosti se týkají zejména:

- » Získání či zvýšení dotace, sponzorských či jiných darů nebo příspěvků.
- » Optimalizace či lepší využití prostředků, majetku či jiných zdrojů. Jde o lepší využití z hlediska dosahování cílů veřejné strategie nebo případně z hlediska rozpočtu.
- » Zvýšení výnosů (příjmů) ve vztahu ke strategii.
- » Dosahování racionálních úspor¹¹. Z ekonomického hlediska může racionální úspora vznikat třemi základními způsoby – nalezením úspor cestou vyšší hospodárnosti (například pomocí veřejné zakázky), formou vyšší efektivnosti (lze počítat jako produktivitu, nákladovou efektivnost nebo také například pomocí návratnosti investic) a vyšší účelnosti (účinnosti) použitých zdrojů. Ve všech případech platí, že provedená úspora nesmí při plnění jiných aktivit (cílů) vyvolat dodatečné náklady, které by převýšily původně plánované náklady.

11 „Úspory ve veřejné správě“ lze vymezit jako dodatečné zdroje, které byly (budou) získány veřejným sektorem v důsledku racionalizačních opatření ve srovnání s původně realisticky kalkulovanými zdroji. Úspory jsou výsledkem racionalizačního postupu či opatření, které vede k vyšší hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti při plnění stanoveného cíle (Ochrana, Půček 2012).



Tab. 6 Příklady identifikovaných finančních příležitostí s dopadem na strategickou práci

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
1	Finanční příležitosti	1.1	Získání / zvýšení dotace (případně darů od dárců či sponzorů)
		1.2	Zvýšení prostředků vyčleněných pro veřejnou 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

Zdroj: autoři

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2, každá identifikovaná příležitost může mít také více scénářů. Uvedené příležitosti jsou zahrnuty do šablony v Excelu pro analýzu příležitostí – je to popsáno v kapitole 9 nebo v samostatné video přednášce. V šabloně si budete moci vybrat, které příležitosti se vás týkají. Je možné je textově upravit či doplnit nebo uvést také jiné příležitosti. Stejně to platí i u ostatních skupin identifikovaných příležitostí.

3.4 Organizační a personální příležitosti

V následující tabulce jsou uvedeny příklady organizačních a personálních příležitostí – souvisí s řízením lidských zdrojů nebo řízením strategické práce. Zjednodušeně lze říci, že organizační a personální příležitosti se týkají zejména:

- » Jasněji či srozumitelněji formulované strategie, priorit, cílů, účelnější přípravy a realizace opatření či projektů.
- » zlepšení řízení lidských zdrojů a kompetentnosti lidí.
- » zlepšení řízení ve všech oblastech včetně dodavatelů a partnerů.

Opět platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohly příležitosti vypadat jinak.

Tab. 7 Příklady identifikovaných organizačních příležitostí s dopadem na strategickou práci

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
2	Organizační (a personální) 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

Zdroj: autoři

3.5 Právní příležitosti

V následující tabulce jsou uvedeny příklady právních příležitostí. Zjednodušeně lze říci, že právní příležitosti se týkají zejména zlepšení platné či připravované legislativy (včetně účelnějšího využívání stávající legislativy), vnitřních předpisů zadavatele veřejné strategie (pokud mají na strategickou práci vliv) nebo se týkají smluvních vztahů. Opět platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohly příležitosti vypadat jinak.

Tab. 8 Příklady identifikovaných právních příležitostí s dopadem na strategickou práci

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
3	Právní 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

Zdroj: autoři

3.6 Technické příležitosti

V následující tabulce jsou uvedeny příklady technických příležitostí. Zjednodušeně lze říci, že technické příležitosti se týkají zejména příležitostí ve vztahu k budovám, infrastruktuře, vybavení (například aut, další techniky, strojů a podobně), software či IT technologiím a podobně. Jde o možnosti lepšího (účelnějšího) využívání majetku. Také o možnosti lepší údržby, oprav či modernizace. Také opět platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohly příležitosti vypadat jinak.

Tab. 9 Příklady identifikovaných technických příležitostí s dopadem na strategickou práci

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
4	Technické 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

Zdroj: autoři

3.7 Věcné příležitosti ve vazbě na strategickou práci – příklad pro obec

Na rozdíl od předchozích oblastí příležitostí závisí věcné příležitosti na tématu či oblasti, kterou veřejná strategie řeší. Ty jsou u obce (města) či kraje zejména ve vztahu k obyvatelům, dostupnosti veřejných služeb, bydlení, zaměstnanosti, kriminalitě, dopravě, jednotlivým složkám životního prostředí, atraktivity území a podobně.

V tomto materiálu je – jako jeden z možných příkladů – členíme věcné příležitosti do těchto oblastí: (1) Obyvatelé (občané, obyvatelstvo); (2) Území a poloha; (3) Ekonomika a podnikání; (4) Dostupnost služeb; (5) Sociální služby; (6) Zdravotní služby; (7) Bydlení; (8) Vzdělávání; (9) Zaměstnanost; (10) Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů; (11) Kriminalita / pocit bezpečí; (12) Doprava; (13) Problematika životního prostředí; (14) Atraktivita obce; (15) Další témata (zejména krizové řízení). Opět platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohly příležitosti vypadat jinak. V následující tabulce jsou věcné příležitosti na příkladu města, které jsou členěny na tematické bloky (obdobně jako u SWOT).



Tab. 10 Příklady identifikovaných věcných příležitostí (příklad město)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
5	Věcné 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
		5.15	Dopady rozvoje home-office, využití Internetu a dalších moderních forem práce k omezení nutnosti pobytových sociálních služeb (větší možnosti pro pomoc rodiny)
		5.16	Využití uprchlické vlny pro zaměstnávání pracovníků v sociálních službách
			Zdravotní služby
5.17	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti		
5.18	Nadstandardní podmínky pro přilákání potřebných zdravotnických profesí (bydlení, kulturní prostředí, dotace na provoz ambulancí)		
5.19	Vyřešení služeb na zdravotně-sociálním pomezí		
5.20	Restrukturalizace zdravotnictví, zvyšující šance na zvýšení atraktivity zdravotnických povolání mimo metropole a aglomerace		



Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
5	Věcné příležitosti		Bydlení
		5.21	Vyčlenění dalších vhodných ploch pro výstavbu rodinných / bytových domů
		5.22	Zvýšení zájmu o výstavbu rodinných / bytových domů v obci ze strany rodin, družstev nebo jiných investorů
		5.23	Zlepšení spolupráce s partnery nebo zájemci o řešení bydlení
			Vzdělávání
		5.24	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti
		5.25	Přípravenost na zvýšení kapacity mateřských a základních škol v souvislosti s potenciálním nárůstem obyvatel
		5.26	Kombinované snížení energetické spotřeby a zlepšení adaptace školních budov na dopady klimatické změny v rámci obnovy školské infrastruktury
		5.27	Zřízení dalších středních škol a učilišť s ohledem na dostatek potenciálních studentů ve městě i okolních spádových obcích a potřebám zaměstnavatelů
		5.28	Spolupráce základních i středních škol s firmami ve městě
		5.29	Spolupráce středních škol s vysokými školami v regionu
		5.30	Zájem i kapacity pro další vzdělávání dospělých, včetně univerzity 3. věku
			Zaměstnanost
		5.31	Snížení nezaměstnanosti
		5.32	Příchod nového zaměstnavatele / zvýšení počtu OSVČ
		5.33	Zlepšení spolupráce se zaměstnavateli / podnikateli / Úřadem práce
		5.34	Aktivity obce na podporu zaměstnanosti nebo podnikání (např. vyčlenění ploch, snížení nájmu obecních nebytových prostor atd.)
			Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
		5.35	Snížení sociálně patologických jevů, konkrétně...
		5.36	Zlepšení spolupráce s krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti
			Kriminalita / pocit bezpečí
		5.37	Snížení kriminality, snížení počtu přestupků
		5.38	Zvýšení pocitu bezpečí v obci
		5.39	Zlepšení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti
			Doprava
		5.40	Zlepšení dopravní obslužnosti / dostupnosti (např. dobudování dálnice, obchvatu a podobně)
		5.41	Zlepšení dopravní propustnosti obce
		5.42	Příležitost snížení hlučnosti / emisí z dopravy
		5.43	Příležitost zlepšit parkování (v optimální vazbě na jiné funkce území)
		5.44	Zlepšení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti



Č.	Skupina	Č.	Název / popis příležitosti
5	Věcné příležitosti	5.45	Zlepšení kvality ovzduší v důsledku...
		5.46	Zlepšení hlukové zátěže v důsledku...
		5.47	Zlepšení kvality vody ve vodních tocích a plochách na území města
		5.48	Zlepšení jiných složek životního prostředí, konkrétně...
		5.49	Zlepšení připravenosti na dopady klimatické změny nebo živelné pohromy: povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, extrémní jevy počasí, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy
		5.50	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti
			Atraktivita obce (včetně cestovního ruchu)
		5.51	Zvýšení atraktivity města pro turisty / obyvatele / investory z důvodu...
		5.52	Zlepšení dostupnosti nebo kvality památky / hospody / sportoviště / ubytování /...
		5.53	Zlepšení možností trávení volného času...
		5.54	Zlepšení pověsti (image) města, např. ze strany médií
		5.55	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti
			Další témata (zejména krizové řízení)
		5.56	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v rámci krizového řízení
		5.57	Zlepšení připravenosti obce týkající se havárií, požárů, teroristických útoků, epidemie, dalších hrozeb definovaných v rámci krizového řízení

Zdroj: autoři

Výstupem první fáze je seznam (registr) identifikovaných příležitostí tříděných do pěti výše uvedených skupin (případně rozčleněných jinak dle podmínek a zvyklostí dané instituce).



4. Druhá fáze: Hodnocení (analýza) příležitostí ve vazbě na strategickou práci

4.1 Možnosti hodnocení příležitostí

Výstupem předchozí fáze je identifikace (seznam, registr) příležitostí tříděných do pěti skupin (případně rozčleněných jinak dle potřeb dané instituce). Analýza nám slouží k tomu, abychom každou identifikovanou příležitost vyhodnotili, tedy určili, jak je významná. To nám pak pomůže zaměřit se na využití nejvýznamnějších příležitostí – tedy příležitostí s nejvyšší hodnotou. V praxi se používá několik variant hodnocení příležitostí:

(1) Pomocí výpočtu nákladů obětované příležitosti (příčemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost), který lze provést jako:

- a) výpočet úspory nákladů provozních nebo investičních nebo
- b) výpočet navýšení příjmů.

Tato varianta je popsána v kapitole 4. 2. S ohledem na to, že jde o výpočet v peněžních jednotkách, tak nejde použít vždy. Některé příležitosti je totiž obtížné finančně vyčíslit (například zvýšení kvality života, zlepšení podmínek životního prostředí atd.) – musela by se použít například CBA analýza.

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

- a) **Výběr prioritních příležitostí:** Ze seznamu identifikovaných příležitostí určíme ty, které považujeme za významnější (prioritní). V této nejjednodušší hodnotící variantě se označí ty příležitosti, o nichž se hodnotitelé na základě svého expertního odhadu domnívají, že jsou významnější (prioritní) než ostatní příležitosti. K výběru lze dospět mezi hodnotiteli konsenzem pomocí diskuse, v horším případě hlasováním.
- b) **Určení pořadí:** Jednotlivé příležitosti podle jejich významu seřadíme (respektive určíme jejich pořadí). Seřadit podle významu, respektive určit jejich pořadí (pořadí se může, ale nemusí číslovat), přičemž není problém stanovit, že některé příležitosti jsou stejně významné. Příklad je v kapitole 7.
- c) **Stanovíme váhy (význam):** U každé příležitosti určíme jejich význam (váhu) pomocí expertního odhadu tak, aby součet vah v dané hodnocené oblasti příležitostí byl 100 %, respektive 1. Touto metodou určíme význam příležitostí v rámci dané skupiny. Příklad je v kapitole 7.
- d) **Význam určit pomocí škálování:** Příležitosti můžeme hodnotit pomocí škálování – rozčlenit je můžeme například podle významu na malé, střední, velké. K rozčlenění můžeme použít expertní odhad.

(3) Dvojkriteriální hodnocení s využitím expertního odhadu a škálování: násobením realizovatelnosti příležitosti a dopadu do rozpočtu nebo na cíle veřejné strategie (obdobně jako se hodnotí rizika, ale místo četnosti výskytu se použije realizovatelnost příležitosti). Tato varianta je popsána v kapitole 4. 3. Příklady jsou v kapitole 7.



4.2 Hodnocení pomoci výpočtu nákladů obětované příležitosti

Všude tam, kde je možné příležitost finančně vyčíslit, ji můžeme hodnotit jako **náklady obětované příležitosti**. Jinak řečeno, jde o ztrátu potenciálního výnosu nebo potenciální úspory z jiné výhodnější varianty, než kterou daná instituce zvolila. Přičemž se zohlední, zda jde o jednorázovou či opakovanou příležitost. Náklady obětované příležitosti můžeme vypočítat jako:

- » Výpočet úspory nákladů provozních nebo investičních¹² (viz příklad v kapitole 7.5).
- » Výpočet navýšení výnosů.
- » Pokud příležitost vede současně k úspoře i k navýšení výnosů, pak jako jejich součet.
- » Případně je možné náklady obětované příležitosti počítat také ve vztahu k CBA analýze (tedy nejen dle výše uvedených bodů, ale také se započítáním společenských přínosů a společenských nákladů – viz příklad v kapitole 7.6).

Náklady obětované příležitosti pomocí výpočtu racionální úspory

Pro úsporu plynoucí z využití příležitosti platí, že provedená úspora nesmí při plnění jiných aktivit (cílů) vyvolat dodatečné náklady, které by převýšily původně plánované náklady:

$N_p > N_r$, kde

N_p původně plánované náklady;

N_r reálně plánované náklady při využití příležitosti.

Jak vyplývá z rovnice, racionalizační činností se podařilo snížit původně plánované náklady N_p na hodnotu N_r , přičemž rozdíl mezi původně plánovanými náklady N_p a reálně plánované náklady při využití příležitosti N_r představuje úsporu v nákladech. **Dosaženou úsporu plynoucí z využití příležitosti** U je pak možné vyjádřit:

$U = N_p - N_r > 0$, kde

U dosažená úspora plynoucí z využití příležitosti;

N_p původně plánované náklady;

N_r reálně plánované náklady při využití příležitosti.

Obdobně je možné počítat náklady 2 variant téhož projektu. V tom případě N_p představují náklady nákladově vyšší varianty a N_r náklady úspornější varianty (viz příklad v kapitole 7.5).

Uvedený vztah vyjadřuje nutnou, nikoli však dostačující podmínku pro vznik úspor U . Úspora totiž musí být racionální. To znamená, že musíme prověřit doplňující podmínku vzniku úspory, a tou je zjištění, zda (a jak velké) vyvolané náklady N_V daná úspora vyvolá. Jsou to takové náklady, které vznikají v důsledku provedené racionalizační akce (tedy v důsledku využití příležitosti). Příkladem může být, že provedená úspora v původně

12 U úspor, u kterých je nutné realizovat investici (a investici realizujeme hlavně kvůli úsporám), je nezbytné též hodnotit dobu návratnosti investice. Lze ji hodnotit jako prostou dobu návratnosti investice (nejjednodušší), ale lépe je pracovat s diskontovanou dobou návratnosti investice nebo ji hodnotit pomocí čisté současné hodnoty (NPV). Postup výpočtu pro investice lze najít například na odkazu: <https://stavba.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii> Respektive kalkulátor pro výpočet na: <https://stavba.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/110-financni-kalkulator-pro-hodnoceni-ekonomicke-efektivnosti-investic>



plánovaných nákladech povede k tomu, že vzniknou vyšší nároky na ošetřování techniky, či dojde např. ke zkrácení životního cyklu dané investice. Pro **racionální úsporu U_r** platí, že

$U_r = U - N_v > 0$, respektive

$U_r = NP - NR - N_v > 0$, kde:

U_r racionální úspora plynoucí z využití příležitosti;

N_v vyvolané náklady plynoucí z využití příležitosti.

Racionální úspora U_r tedy nesmí svými důsledky vyvolat dodatečné náklady N_v , které by vedly k celkovým vyšším společenským ztrátám. Pokud tato podmínka neplatí, pak se jedná o tzv. neracionální úsporu. Pokud racionální úsporu nerealizujeme, pak se její výše rovná **nákladům obětované příležitosti**.

$NOP = U_r$, při podmínce nerealizace příležitosti, kde

NOP náklady obětované příležitosti;

U_r racionální úspora plynoucí z využití příležitosti.

Je-li to potřeba, můžeme náklady členit na provozní a investiční (případně v některých případech sledovat odděleně provozní náklady celkem a z toho náklady na platy).

Náklady obětované příležitosti pomocí výpočtu navýšení výnosů

S výpočtem postupujeme obdobně. V tomto případě dojde využitím příležitosti (respektive racionalizační činností) k navýšení původně plánovaných výnosů V_p na hodnotu V_r . Zvýšené výnosy **plynoucí z využití příležitosti** je pak možné vyjádřit:

$Z = V_r - V_p > 0$, kde

Z zvýšené výnosy plynoucí z využití příležitosti;

V_p původně plánované výnosy;

V_r reálně plánované výnosy při využití příležitosti.

Uvedený vztah vyjadřuje nutnou, nikoli však dostačující podmínku pro vznik zvýšených výnosů. Dosažený zvýšený výnos totiž musí být racionální. To znamená, že musíme prověřit doplňující podmínku vzniku zvýšených výnosů, a tou je zjištění, zda (a jak velké) dané zvýšení výnosů vyvolá náklady N_v . N_v jsou náklady, které vznikají v důsledku provedené racionalizační akce (tedy v důsledku využití příležitosti ke zvýšení výnosů). Příkladem může být, že vzniknou vyšší provozní náklady například na energie. Pro racionální zvýšení výnosů Z_r platí, že

$Z_r = U - N_v > 0$, respektive

$Z_r = V_r - V_p - N_v > 0$, kde:

Z_r racionální zvýšené výnosy plynoucí z využití příležitosti;

N_v vyvolané náklady plynoucí z využití příležitosti.

Racionální zvýšení výnosů Z_r tedy nesmí svými důsledky vyvolat dodatečné náklady N_v , které by vedly k celkovým vyšším společenským ztrátám. Pokud racionální zvýšení výnosů nerealizujeme, pak se její výše rovná **nákladům obětované příležitosti**.

$NOP = Z_r$, při podmínce nerealizace příležitosti, kde

NOP náklady obětované příležitosti;

Z_r racionální zvýšené výnosy plynoucí z využití příležitosti.



4.3 Dvojkriteriální hodnocení (realizovatelnost, dopad)

Dvojkriteriální hodnocení významnosti příležitostí je založeno na hodnocení dvou kritérií popsanych dále, a to

- (1) realizovatelnosti (neboli náročnosti či snadnosti realizace, šance na úspěšné využití),
- (2) dopadu hodnocené příležitosti do rozpočtu či dopadu na plnění cílů veřejné strategie.

U dopadu do rozpočtu nebo na plnění cílů veřejné strategie je vždy třeba brát v úvahu též všechny důsledky (následky), které při využití příležitosti mohou nastat. Proto může být v některých případech smysluplné hodnotit nejen příležitost jako celek, ale také jednotlivé scénáře, které mohou při případném využití příležitosti nastat. Scénáře mohou mít rozdílné důsledky. Hodnocení může být založeno na následujících krocích.

Krok 1: **Hodnocení kritérií realizovatelnosti a dopadu příležitosti**

Odhadovanou realizovatelnost R i dopad D můžeme u každé příležitosti hodnotit pomocí škálování, přičemž lze použít například škálu od 1 do 5¹³, přičemž:

- » R... realizovatelnost příležitosti; přičemž R nabývá hodnot od 1 do 5
- » D... odhadovaný dopad do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů veřejné strategie; přičemž D nabývá hodnot od 1 do 5.

Přiřazení konkrétní hodnoty 1 až 5 se provádí na základě zjištěných informací, provedených šetření, analýz, zkušeností osob provádějících hodnocení (expertním odhadem). Výsledkem prvního kroku hodnocení je stanovení hodnoty R a hodnoty D pro každou příležitost:

- » hodnota 1 představuje velmi malý odhadovaný dopad (resp. velmi malou realizovatelnost) a
- » hodnota 5 velmi velký odhadovaný dopad (resp. velmi vysokou realizovatelnost).

Hodnocení **realizovatelnosti** příležitostí je v následující tabulce.

13 Běžně se též používá škála od 1 do 10; případně též od 1 do 3. Rozsah škály závisí na místních podmínkách.

Tab. 11 Expertní hodnocení (škála 1–5) 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 %).

Zdroj: autoři

Hodnocení **dopadu příležitosti** je v následující tabulce. Dopad do rozpočtu se může uvádět v % rozpočtu nebo konkrétní částkou v Kč.

Tab. 12 Expertní hodnocení (škála 1–5) pro dopad příležitosti na rozpočet nebo 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.

Zdroj: autoři

Krok 2: Zjištění významnosti (velikosti) příležitosti

Významnost příležitosti můžeme vypočítat součinem realizovatelnosti a dopadu, tedy

$$VP = R * D, \text{ kde}$$

VP... významnost příležitosti

R... odhadovaná realizovatelnost příležitosti

D... odhadovaný dopad příležitosti do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů.



Významnost příležitosti se pohybuje při použití škály 1 až 5 v rozmezí 1 až 25 a příležitosti si můžeme seřadit dle jejich významnosti, přičemž platí, že za velké považujeme všechny příležitosti, které mají D ve výši 4 nebo 5 (to ale neznamená, že je musíme využít). Též je vhodné si určit, které příležitosti považujeme za malé, které za střední a které za velké (viz následující tabulka). Na rozdíl od rizik však není povinnost příležitosti využívat.

Tab. 13 Malé, střední a velké příležitosti dle významnosti příležitosti

	Významnost příležitosti: $VP = R * D$
Malá příležitost	1 až 4
Střední příležitost	5 až 9
Velká příležitost	10 a více (nebo vždy, když $D = 5$ nebo $D = 4$)

Zdroj: Půček, J. M., Ochrana, F., a kol. (2020)

4.4 Registr příležitostí veřejné strategie

Po provedení hodnocení příležitostí je zjištěná významnost každé příležitosti konzultována s vlastníky příležitostí (osobami odpovědnými za řízení dané oblasti, kde se příležitost vyskytla), teprve potom se považují za stanovené a zaznamenají se do registru příležitostí, přičemž u velkých příležitostí by měl být vlastníkem vždy statutární zástupce instituce, pokud nerozhodne jinak. Vlastníci jednotlivých příležitostí jsou útvary či konkrétní zaměstnanci, které mají pravomoc využít danou příležitost. Přidělení vlastníka ke každé příležitosti se provede při prvním hodnocení. Přidělení vlastníků příležitostí může být nesnadné – vlastník je odpovědný za využití příležitosti, což obvykle znamená práci navíc a často též více problémů a starostí. Tento problém může řešit motivace zaměstnanců (jak obecně, tak i určených vlastníků), a to v podobě finanční či jiného pozitivně motivujícího nástroje. Na vlastníka příležitosti tak dolehne povinnost řešení problémů v případě, že padne rozhodnutí příležitost využít. Problematika přijímání opatření k využívání příležitostí je v kapitole 5. Finální hodnocení příležitostí včetně vlastníků by měl schválit statutární zástupce instituce. Hodnocení se zanáší do registru příležitostí – viz následující tabulka, konkrétně pro finanční příležitosti. Obdobě by vypadala tabulka pro ostatní skupiny příležitostí. Tabulka je připravena pro dvojkriteriální hodnocení.



Tab. 14 Registr příležitostí – finanční příležitosti, první hodnocení (dvojkriteriální)

	Č.	Název příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti
			R	D	VP= R*D	
Finanční						

Zdroj: autoři

V následující tabulce je registr příležitostí pro jednokriteriální hodnocení – neobsahuje sloupce realizovatelnost (R) a dopad (D).

Tab. 15 Registr příležitostí – finanční příležitosti, první hodnocení

	Č.	Název příležitosti	Hodnocení	Vlastník příležitosti
Finanční				

Zdroj: autoři

Výstupem druhé fáze je seznam (registr) vyhodnocených příležitostí, které jsou obvykle seřazeny podle jejich významnosti včetně přidělení „vlastníka“ příležitosti.

5. Třetí fáze: Využívání příležitostí (návrh opatření)

5.1 Jak využívat příležitosti – čtyři taktiky

Výstupem druhé fáze využívání (řízení) příležitostí je seznam (registr) vyhodnocených příležitostí, které jsou seřazeny podle jejich významnosti a obvykle u každé příležitosti je přiřazen její „vlastník“ (osoba / útvar / instituce, která se bude příležitostí zabývat). Třetí fáze se týká volbě taktiky, zda a jak příležitost využijeme nebo naopak nevyužijeme. Jde tedy o přijetí rozhodnutí o využití / nevyužití konkrétní příležitosti. Pokud se rozhodneme příležitost využít, tak také jaké opatření si k tomu přijmeme. Fáze též zahrnuje realizaci těch příležitostí, které se rozhodneme využít. Pro využívání příležitostí můžeme uplatnit **4 strategie (taktiky)**:

(1) Strategie „sleduj“

Je to velmi častá taktika. Příležitost byla identifikována a vyhodnocena, nicméně v daném čase není vhodné příležitost využít. Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí se tak odkládá na budoucí dobu, kdy o příležitosti bude kladně či záporně rozhodnuto. Je jen třeba brát v úvahu, že některé příležitosti jsou časově ohraničené a pokud je nevyužijeme v době, kdy je to možné, později to již nemusí jít (např. dotací z fondů EU).

(2) Strategie „využij“

Před rozhodnutím o využití příležitosti by měla předcházet analýza příležitosti. Na rozdíl od taktiky „sleduj“ jde o přijetí rozhodnutí o tom, že příležitost bude využita. K tomu je nezbytné naplánovat konkrétní opatření. Drobná opatření je možné realizovat hned. Pro náročnější je vhodné využít nástroje projektového řízení¹⁴. Je třeba brát v úvahu, že využití příležitosti má pozitivně ovlivnit dosahování cílů (a to včetně pozitivních dopadů do rozpočtu) nebo stanovení cílů nových. Pokud z analýzy příležitosti vyplyne, že tomu tak není, neměla by být zvolena tato strategie.

(3) Strategie „přenes“.

V této taktice nabídneme využití příležitosti někomu jinému – například partnerům, dodavatelům, zřízeným či založeným organizacím a podobně. I díky tomu mohou vznikat smysluplná partnerství nebo synergický efekt. Myslíme na druhé, je to styl jednání „vítězství – vítězství“¹⁵, což se instituci z dlouhodobého hlediska určitě vyplatí.

(4) Strategie „odmítni“, případně „ukonči sledování“

Při uplatnění této taktiky došlo k rozhodnutí, že příležitost nebude využita.

¹⁴ Například lze využít trojimperativ projektu – naplánujeme (1) cíl opatření, (2) termíny pro jeho realizaci, (3) potřebné zdroje včetně finančních. Problematice trojimperativu projektu se věnuje samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.

¹⁵ Tento postup zavedl do managementu Covey (2005). Uvažování výhra/výhra je stavem mysli a srdce usilujících o nalezení vzájemně výhodných řešení, prospěchu a respektu pokaždé, když vstupujeme do vztahů s jinými subjekty. Je to pohled na svět, při němž uvažujeme spíše v pojmech hojnosti a příležitostí než nedostatku a nesmiřitelné konkurence; neuvažujeme sobecky (výhra/prohra) nebo se neopájíme pocitem mučedníka (prohra/výhra).

5.2 Vizualizace postupu úspěšného využívání příležitosti pomocí vývojového diagramu

Na následujícím obrázku je vizualizace postupu využívání příležitosti pomocí vývojového diagramu. Na začátku je nezbytné vymezit problém (tedy to, co chceme řešit – v našem případě jde o zvažování, zda příležitost využít). Na konci postupu je využití příležitosti.

Obr. 5 Vývojový diagram – postup využívání příležitosti

Vývojový diagram	Popis kroku
	<p>(1) Začátek: Zvažuji využití příležitosti (zda a jak ji využít tak, aby přinesla užitek)</p>
	<p>(2) Shromážděte informace o příležitosti (příčinách její existence a důsledcích, které z využití vyplynou) a o všech relevantních souvislostech</p>
	<p>(3) Rozhodněte o přiměřené komunikaci řešení příležitosti dovnitř organizace i ven po celou dobu řešení</p>
	<p>(4) Znám příčiny existence příležitosti a důsledky, které z jejího využití vyplynou? Znám správné opatření k jejímu úspěšnému využití (co, proč a jak chci provést, v jakých termínech, s jakými náklady)?</p>
	<p>(5) Řešil tuto příležitost někdo, od koho se mohu učit?</p>
	<p>(5.1) Učte se od jiných (např. ve smyslu benchlearningu, učících se regionů, řízení znalostí...)</p>
	<p>(6) Analyzujte příležitost a její souvislosti, najděte příčiny (a důsledky) příležitosti pomocí postupu, který vede k úspěchu („selský rozum“, diagram příčin a následku, brainstorming...) a najděte správné opatření (včetně jeho důsledků)</p>
	<p>(7) Ověření smysluplnosti a proveditelnosti: (a) Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a umožní využití příležitosti tak, aby to nezpůsobilo problémy? (b) Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? (c) Je proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady?</p>
	<p>(8) Rozhodnutí o opatření: Chci příležitost na základě zjištěných skutečností skutečně využít?</p>
	<p>(8.1) Zaznamenejte důvody rozhodnutí a dle potřeby komunikujte dovnitř organizace i ven</p>
	<p>(8.2) Konec: Využití příležitosti odloženo</p>
	<p>(9) Naplánujte opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědností) a způsobu komunikace</p>
	<p>(10) Získejte spojení pro navrhované opatření, provedte jej (tedy využijte příležitost) a vyhodnoťte jej. Zajistěte komunikaci dovnitř i ven.</p>
<p>(11) Proveďte řešení: Byla příležitost využita (zvládnuta, došlo ke zlepšení, přinesla očekávaný užitek)?</p>	
<p>(12) Zajistěte trvalé zavedení (uplatňování), zaznamenejte způsob řešení, odměňte řešitelský tým</p>	
<p>(13) Konec: Úspěšné využití příležitosti</p>	

Zdroj: autoři

5.3 Proč nejsou využívány příležitosti při strategické práci (diagram příčin a následku)

Co je diagram příčin a následku (Ishikawův diagram)

K analýze a vizualizaci příčin toho, proč se nevyužívají příležitosti při strategické práci, je využit Ishikawův diagram (Diagramu příčin a následku)¹⁶. Je hledána odpověď na položenou otázku: „Proč nejsou využívány příležitosti při strategické práci“? Tato otázka je chápána jako „problém“ (respektive důsledek), pro který jsou hledány příčiny. Pomocí diagramu hledáme a vizualizujeme příčiny a „podpříčiny“ analyzovaného problému. Obvykle hlavních příčin bývá 5, maximálně 7. Seznámení se s nejčastějšími příčinami a podpříčinami, které vedou k nevyužívání příležitosti při strategické práci, může být důležité pro každého zaměstnance, který se strategickou prací zabývá.

Hlavní příčiny – proč nejsou využívány příležitosti při strategické práci

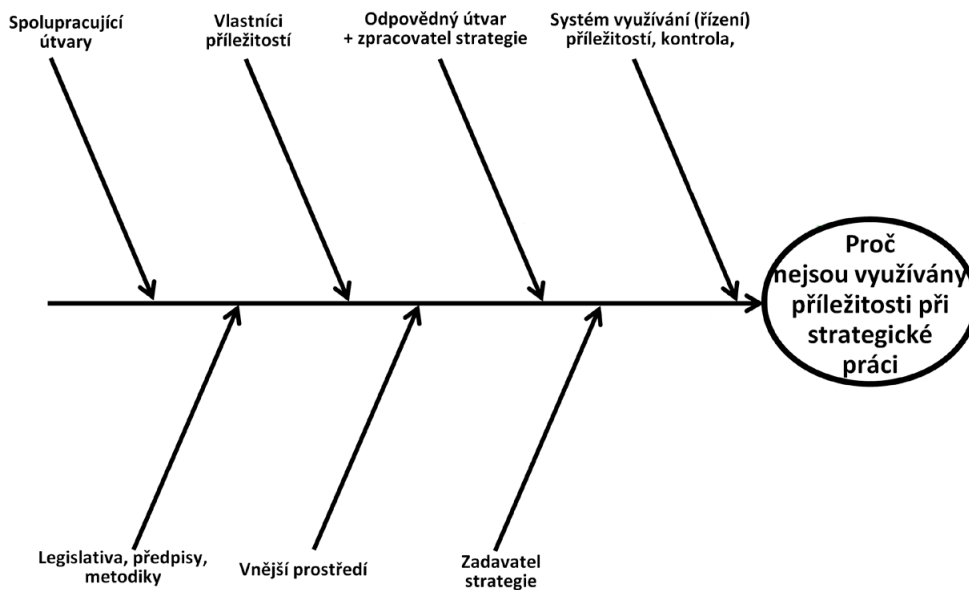
Jako hlavní příčiny nezvládnání příležitostí byly identifikovány:

1. Nedostatky v systému využívání (řízení) příležitostí
2. Přístup odpovědného útvaru za zpracování a realizaci strategie (včetně zpracovatele strategie)
3. Přístup vlastníků jednotlivých příležitostí – tedy útvarů, které k nim mají přijímat opatření (pro jejich využití)
4. Přístup dalších spolupracujících útvarů či institucí
5. Přístup ze strany zadavatele strategie
6. Vnější prostředí
7. Legislativa, další předpisy a metodiky.

Pokud hlavní příčiny vizualizujeme pomocí Ishikawova diagramu, vznikne následující obrázek. Přičemž „Proč nejsou využívány příležitosti při strategické práci“ je problém (důsledek), pro který jsou hledány příčiny.

16 Používá se jako nástroj pro hledání příčin problémů, v našem případě je za „problém“ považováno nevyužívání příležitostí. Diagram je též označován jako diagram „rybí kost“. Vychází z principu „co zaseješ, to sklídíš!“. Jeho podstatou je grafická kauzální analýza zkoumaného problému, kdy hledáme jeho východiska (příčiny).

Obr. 6 Příklad pro hlavní příčiny toho, proč nevyužíváme příležitosti při strategické práci

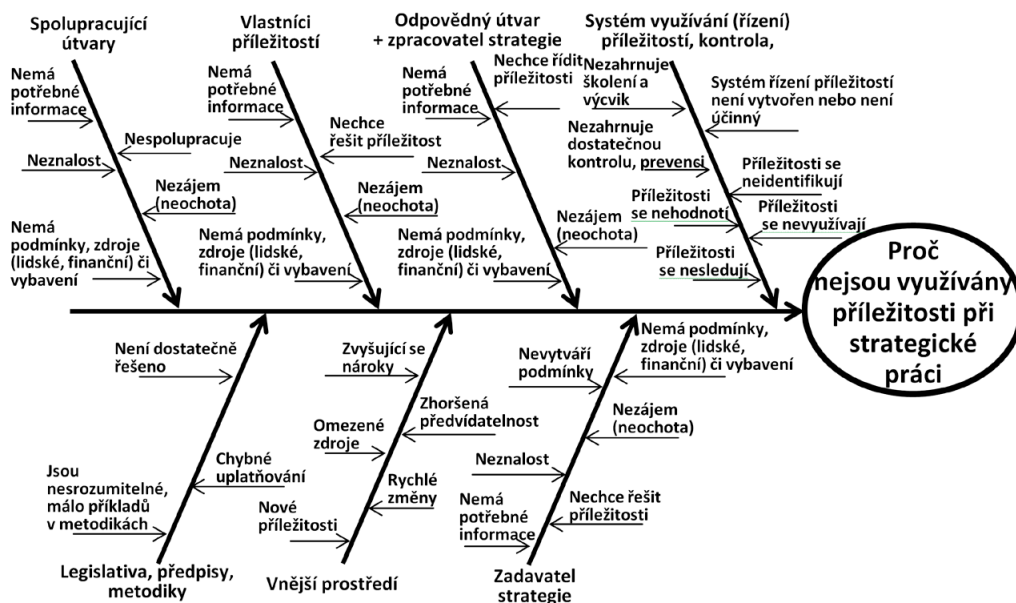


Zdroj: autoři

Podpříčiny – proč nejsou využívány příležitosti při strategické práci

Obdobně postupujeme při identifikaci podpříčin. Na dalším obrázku jsou k příčinám identifikovány a vizualizovány podpříčiny nevyužívání příležitostí při strategické práci – jde o konkrétní příklad.

Obr. 7 Příklad příčin a podpříčin nevyužívání příležitostí při strategické práci



Zdroj: autoři

Je třeba uvést, že do diagramu byly zobrazeny nejběžnější příčiny a nejběžnější podpříčiny – v konkrétní situaci je diagram potřeba přizpůsobit místní situaci a podmínkám. Jde tedy o příklad. Seznámení se s nejčastějšími příčinami a podpříčinami, které vedou k nevyužívání příležitostí při strategické práci, může být důležité pro každého zaměstnance, který se strategickou prací zabývá. V dalším kroku by pak byla přijímána opatření k vyřešení podpříčin (proč nejsou využívány příležitosti), a to jak na úrovni odpovědného útvaru, vlastníků příležitostí, tak na úrovni zadavatele veřejné strategie.

Výstupem třetí fáze využívání (řízení) příležitostí je seznam (registr) vyhodnocených příležitostí, které jsou seřazeny podle jejich významnosti, a padlo rozhodnutí o tom, zda a jak příležitost využijeme nebo naopak nevyužijeme. Byla vybrána jedna ze 4 taktik: (1) sleduj, (2) využij, (3) přenes, (4) odmítni nebo ukonči sledování. Též k nim byla schválena konkrétní opatření a fáze též zahrnuje jejich realizaci.

6. Čtvrtá fáze: Monitoring příležitostí

Výstupem předchozí fáze je rozhodnutí o tom, zda a které příležitosti budou využity včetně návrhu konkrétních opatření, která se realizují. Poslední čtvrtou fází využívání (řízení) příležitostí je jejich monitoring (sledování). Máme za sebou identifikaci (první fáze), hodnocení – analýzu (druhá fáze) a zvládnání (třetí fáze). Příležitosti je třeba v čase sledovat a opakovaně hodnotit, nestačí je vyhodnotit jednou. Dnešní společnost je v pohybu, je plná změn a z toho plyne, že příležitosti, které byly při minulém hodnocení malé, mohly vlivem změny podmínek výrazně narůst. Mohou se též objevovat nové příležitosti. Jak již bylo uvedeno, hodnocení příležitostí se zaznamená do registru příležitostí. Registr příležitostí vede a spravuje za tím účelem pověřená osoba. Registr příležitostí by měl být dostupný všem vlastníkům příležitostí a ostatním vedoucím zaměstnancům. Registr příležitostí může být veden ve specializovaném k tomu určeném software nebo jen v relativně jednoduché tabulce uvedené níže, která zahrnuje skupinu příležitostí, číslo příležitosti, název příležitosti, hodnocení příležitosti, zvolenou strategii (taktiku) a návrh opatření.

Hodnocení příležitostí je nezbytné provádět pravidelně (např. jedenkrát ročně), při druhém a každém dalším hodnocení je třeba znát výsledek předchozího hodnocení a také mít k dispozici vyhodnocení účinnosti přijatých opatření včetně toho, zda byla či nebyla splněna. Proto následující tabulka zachycuje opakované hodnocení.

Tab. 16 Registr příležitostí – opakované hodnocení pro finanční příležitosti

	Č.	Název příležitosti	Předchozí hodnocení				Aktuální hodnocení				
			Hodnocení příležitosti			Zvolená taktika	Název opatření a jeho vyhodnocení (splněno/nesplněno / splněno částečně)	Hodnocení příležitosti			Číslo, název opatření, po realizaci též vyhodnocení
			R	PD	V = R*D			R	PD	V = R*D	
Finanční											

Zdroj: autoři

V rámci monitoringu příležitostí je nezbytné:

- (1) sledovat skutečnosti, které by mohly vést k přehodnocení příležitosti,
- (2) sledovat plnění opatření a
- (3) zajistit pravidelné (opakované) hodnocení.

Na monitoringu příležitostí se podílí:

- » vlastník příležitosti, který je odpovědný za využití příležitosti a přijímání opatření
- » osoba odpovědná za registr příležitostí, která je odpovědná za sledování plnění opatření a pravidelné zhodnocení příležitostí
- » všichni zaměstnanci, kteří přijdou s příležitostí do kontaktu.

Výsledkem čtvrté fáze jsou podklady pro opakování cyklu včetně vyhodnocení přijatých opatření.

7. Příklady – identifikace, hodnocení, využívání příležitostí

7.1 Příklad hodnocení příležitostí pomocí vah v rámci SWOT

Příležitosti se nejčastěji řeší v rámci SWOT analýzy. Příklad je v následující tabulce – oblast příležitostí je v tabulce šedě. Příklad se týká městské firmy, která zajišťuje v obci technické služby (svoz odpadu, sběrný dvůr, úklid města, opravy komunikací a podobně). Samozřejmě, abychom mohli SWOT zpracovat, musíme mít všechny potřebné informace, okolnosti a místní podmínky. U jednotlivých bodů jsou doplněny váhy (vždy je součet 100 %). Váhy se též někdy dělají v součtu do 1 (tedy například místo 40 % je uvedeno 0,4, místo 20 % je uvedeno 0,2 a podobně).

Tab. 17 SWOT analýza městské firmy – technické služby

	Klady	Zápory
Současnost	Silné stránky: <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 %) 	Slabé stránky: <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	Příležitosti: <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 %) 	Rizika (hrozby): <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 %)

Zdroj: Půček, Misiaček, Křápek (2022)

7.2 Příklad hodnocení příležitostí pomocí pořadí v rámci SWOT

Příležitosti se nejčastěji řeší v rámci SWOT analýzy. Příklad je v následující tabulce – oblast příležitostí je v tabulce šedě. Příklad se týká klíčového projektu v rámci veřejné strategie města. Jde o stavební projekt – výstavbu

parkoviště na sídlišti ve městě, kde je nedostatek parkovacích míst. Zase platí, že parkoviště v jiné lokalitě a v jiném městě by mělo jinak zpracovanou SWOT – dle místních podmínek. Jednotlivé body v rámci SWOT jsou uvedeny v pořadí – ale z příkladu je patrně, že některé mají stejný význam.

Tab. 18 SWOT analýza stavebního projektu – parkoviště na sídlišti

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol 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> <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 komunikacích 2. Soutěž dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště 	<p>Rizika (hrozby):</p> <ol 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 nízkoe emisní, pěší a cyklo dopravy, případně sdílení automobilů

Zdroj: Půček, Misaček, Křápek (2022)

7.3 Příklad dvojkriteriálního hodnocení (realizovatelnost, dopad) – finanční příležitosti města

V následující tabulce jsou příklady identifikovaných a hodnocených finančních příležitostí města. Jde o příklad, jiné město by mělo v jiné situaci jiné příležitosti. Příležitosti byly po jejich vyhodnocení seřazeny podle významnosti (sloupec $VP=R*D$), metodika hodnocení je vysvětlena v kapitole 4. 3. Poslední sloupec uvádí zvolenou taktiku popsanou v kapitole 5. 1.

Tab. 19 Příklad registru finančních příležitostí 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, která povede k úsporám nebo navýšení udržitelných tržeb	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

Zdroj: autoři

Z tabulky je patrné, že v uvedeném ilustračním příkladu bylo hodnoceno 12 příležitostí, z toho bylo rozhodnuto v tomto kole hodnocení o využití 4 příležitostí. Město má 3 záměry týkající se fondů EU – s ohledem na okolnosti bylo rozhodnuto, že zatím budou připravovány 2 žádosti. Třetí záměr bude ponechán v zásobníku, čili byla zvolena taktika „sleduj“. Jednu příležitost město přenáší na ředitele své organizace (městské lesy). U příležitosti týkající se navýšení koeficientů u daní z nemovitostí rozhodlo zastupitelstvo, že koeficient bude ponechán ve stávající výši – proto je zvolena taktika „ukonči sledování“. Při využívání (řízení) příležitostí je zcela běžné, že daná instituce má jen omezenou kapacitu na realizaci opatření, tedy na využívání příležitostí. Proto se soustředí na omezený počet příležitostí, které jí přinesou největší užitek.

7.4 Příklad dvojkriteriálního hodnocení (realizovatelnost, dopad) v pěti oblastech

Cílem této případové studie bylo zpracovat a prezentovat příklady příležitostí a jejich dvojkriteriálního hodnocení ve všech pěti oblastech. Následuje 5 tabulek s hodnocením (1) finančních, (2) organizačních a personálních, (3) právních, (4) technických a (5) věcných příležitostí. Jde o státní příspěvkovou organizaci – muzeum. V následující tabulce jsou příklady identifikovaných a hodnocených finančních příležitostí. Příležitosti byly po jejich vyhodnocení seřazeny podle významnosti příležitosti (sloupec $VP=R*D$), hodnocení je vysvětleno v kap. 4. 3.

Tab. 20 Příklad registru finančních příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum

Č.	Název finanční příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP = R*D		
1.1	Získání či zvýšení dotace (případně darů od dárců)	3	5	15	ředitel	využij
1.2	Optimalizace / lepší využití provozních prostředků	4	3	12	vedoucí útvaru	využij
1.3	Zvýšení tržeb od návštěvníků (zvýšení vstupného)	4	3	12	ředitel pobočky	ukonči sledování
1.4	Zvýšení příspěvku zřizovatele	3	4	12	ředitel	využij
1.5	Zvýšení / úspory / optimalizace prostředků na investice	3	3	9	ekonom. náměstek	sleduj
1.6	Zvýšení tržeb z hospodářské činnosti (např. nájmy)	3	3	9	ředitel pobočky	sleduj
1.7	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku	3	3	9	ekonom. náměstek	sleduj
1.8	Optimalizace provozních prostředků určených na platy (osobní výdaje)	3	2	6	ředitel	sleduj
1.9	Lepší postupy v účtování s dopadem do hospodaření (např. optimalizace odpisů)	2	2	4	vedoucí účtárny	sleduj
1.10	Lepší postupy v daňových záležitostech s dopadem do hospodaření (např. legální snížení placených daní)	2	2	4	vedoucí účtárny	sleduj
1.11	Jiné zlepšené výnosy, příjmy či přínosy s dopadem do hospodaření	2	2	4	ekonom. náměstek	sleduj

Zdroj: autoři dle Půček a kol. (2021)

Z tabulky je patrné, že bylo hodnoceno 11 příležitostí, příležitostí s velkým významem (vyšší než 10) jsou 4. Ředitel se rozhodl většinu příležitostí dále sledovat (taktika „sleduj“), 3 příležitosti se rozhodl využít. S ohledem na to, že nechce zvyšovat cenu vstupného pro návštěvníky, rozhodl se příležitost 1.3 přestat sledovat (taktika „ukonči sledování“).

V následující tabulce jsou příklady hodnocených organizačních a personálních příležitostí. Příležitosti byly po jejich vyhodnocení seřazeny podle významnosti příležitosti.

Tab. 21 Příklad registru organizačních příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum

Č.	Název organizační a personální příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP = R*D		
2.1	Jasnější, srozumitelnější stanovení cílů, úkolů a vyšší ochota zaměstnanců je dosahovat či plnit	3	4	12	ředitel	využij
2.2	Zvýšení kompetentnosti či výkonnosti stávajících zaměstnanců (např. proškolením, vyšší motivací)	3	3	9	ředitel	využij
2.3	Získání kompetentního (způsobilého) zaměstnance na danou pozici	3	3	9	ředitel	sleduj
2.4	Lepší postupy v řízení muzea (např. převzetí dobré praxe z jiného muzea)	3	3	9	ředitel	sleduj
2.5	Lepší postupy ve spolupráci s partnery	3	3	9	ředitel	sleduj
2.6	Lepší přístup zřizovatele k muzeu	3	3	9	ředitel	sleduj
1.7	Dohledání či lepší využití stávajícího majetku	3	3	9	ekonom. náměstek	sleduj
2.7	Lepší postupy v organizaci či přípravě činností (např. výstav, expozic, akcí, programů, muzejních výzkumů a podobně)	3	3	9	odborný náměstek	sleduj
2.8	Zlepšená zastupitelnost zaměstnanců	2	4	8	ředitel	využij
2.9	Lepší postupy ve vztahu k řízení lidských zdrojů	3	2	6	ekonom. náměstek	sleduj
2.10	Lepší postupy v řízení pobočky, oddělení muzea	3	2	6	vedoucí útvaru	sleduj
2.11	Lepší postupy v organizaci a přípravě projektů, investic, žádostí o dotace, správních a ekonomických činnostech	3	2	6	ekonom. náměstek	sleduj
2.12	Jiné organizační či personální příležitosti s kladným dopadem na cíle	2	2	4	ředitel	sleduj
2.13	Lepší postupy v řízení dodavatelů muzea (např. firmy zajišťující ostrahu)	2	2	4	ekonom. náměstek	sleduj

Zdroj: autoři dle Půček a kol. (2021)

V naší případové studii se ředitel muzea rozhodl 3 příležitosti využít (strategie „využij“) a zadal k tomu opatření či úkoly, ostatní se rozhodl dále sledovat.

V následující tabulce jsou příklady identifikovaných a hodnocených právních příležitostí. Příležitosti byly po jejich vyhodnocení seřazeny podle významnosti příležitosti.

Tab. 22 Příklad registru právních příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum

Č.	Název právní příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP= R*D		
3.1	Příznivá změna zákona o ochraně sbírek, památkové péči, veřejných zakázkách, rozpočtového zákona a podobně	2	4	8	ředitel	sleduj
3.2	Lepší podmínky ve smlouvách podepisovaných muzeem	3	2	6	ekonom. náměstek	využij
3.3	Nevyužívaný potenciál či přínosy plynoucí z platných zákonů, předpisů, metodických pokynů týkající se odborné činnosti	2	3	6	odborný náměstek	sleduj
3.4	Nevyužívaný potenciál či přínosy plynoucí z platných zákonů, předpisů, metodických pokynů týkající se hospodaření	2	3	6	ekonom. náměstek	sleduj
3.5	Nevyužívaný potenciál či přínosy plynoucí ze zřizovací listiny a dalších obdobných právních aktů zřizovatele	2	3	6	ředitel	sleduj
3.6	Příznivá změna zřizovací listiny a dalších obdobných právních aktů zřizovatele	2	3	6	ředitel	sleduj
3.7	Lepší postupy zakotvené nově do vnitřních předpisů a řádů muzea	3	2	6	ředitel	sleduj
3.8	Jiné právní příležitosti s pozitivním dopadem na cíle	2	2	4	ředitel	sleduj

Zdroj: autoři dle Půček a kol. (2021)

V naší případové studii se ředitel muzea rozhodl jednu příležitost využít a u všech ostatních příležitostí se rozhodl ke stejné strategii – dále je sledovat.

V následující tabulce jsou příklady identifikovaných a hodnocených technických příležitostí. Příležitosti byly po jejich vyhodnocení seřazeny podle významnosti příležitosti.

Tab. 23 Příklad registru technických příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum

Č.	Název technické příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP = R*D		
4.1	Účelnější využívání muzejních budov, depozitářů, infrastruktury muzejních areálů včetně pozemků	3	3	9	vedoucí útvaru	sleduj
4.2	Účelnější využívání exponátů, modelů, vybavení a majetku v expozicích a výstavách	3	3	9	ředitel pobočky	sleduj
4.3	Účelnější využívání parků a zeleně ve správě muzea	3	2	6	ředitel pobočky	sleduj
4.4	Účelnější využívání ostatního vybavení a majetku v prostorách přístupných veřejnosti (např. vstup, šatny, WC, odpočinkové zóny, chodby) a badatelům	2	3	6	ředitel pobočky	sleduj
4.5	Účelnější využívání vybavení a majetku v depozitářích (např. regálů), restaurátorských či jiných dílnách a provozních prostorách	2	3	6	ředitel pobočky	sleduj
4.6	Účelnější využívání dalšího vybavení odborných pracovníků (např. vybavení na terénní výzkum – sdílení s jinými muzei)	2	3	6	ředitel pobočky	sleduj
4.7	Účelnější využívání vybavení a majetku v kancelářských prostorách muzea	2	3	6	vedoucí útvaru	sleduj
4.8	Účelnější využívání software a dalšího nehmotného majetku	2	3	6	vedoucí útvaru	sleduj
4.9	Účelnější využívání dopravních prostředků a další techniky	2	2	4	vedoucí útvaru	sleduj
4.10	Účelnější využívání dalšího majetku či vybavení	2	2	4	vedoucí útvaru	sleduj
4.11	Jiné technické příležitosti s pozitivním dopadem na cíle muzea	2	2	4	vedoucí útvaru	sleduj

Zdroj: autoři dle Půček a kol. (2021)

V naší případové studii se ředitel muzea rozhodl u všech příležitostí ke stejné strategii – rozhodl se je dále sledovat.

V následující tabulce jsou příklady identifikovaných a hodnocených věcných příležitostí. Příležitosti byly po jejich vyhodnocení seřazeny podle významnosti příležitosti.

Tab. 24 Příklad registru věcných příležitostí státní příspěvkové organizace – muzeum

Č.	Název věcné příležitosti	Hodnocení			Vlastník příležitosti	Zvolená strategie
		R	D	VP= R*D		
5.1	Používání reverzibilních konzervátorských a restaurátorských metod	3	4	12	hlavní restaurátor	využij
5.2	Budování depozitářů mimo povodňové zóny, mimo rizikové lokality	3	3	9	odborný náměstek	přenes
5.3	Lepší management sbírky, management kontroly, revize a inventarizace	3	3	9	hlavní restaurátor	využij
5.4	Konzultace napříč muzei, multidisciplinární přístup, použití moderních analytických nástrojů a metod, laboratorních přístrojů – nedestruktivních metod	4	2	8	odborný náměstek	sleduj
5.5	Lepší zabezpečení sbírek, nastavení klimatických podmínek, využívání kopií	2	3	6	odborný náměstek	využij
5.6	Nastavení pravidel manipulace, školení kurátorů	2	3	6	hlavní restaurátor	využij
5.7	Vzdělávání zaměstnanců, kurátorů, odstranění vazeb, klientelismu, sponzorských požadavků, nároků	3	2	6	odborný náměstek	sleduj
5.8	Harmonogram, strategie a prováděcí směrnice digitalizace sbírek, jejich zpřístupnění online, evidence a označení faksimilií, kopií a napodobenin	2	3	6	hlavní restaurátor	sleduj
5.9	Zlepšení analytických metod, zlepšení vazeb na vědecké pracoviště	2	2	4	odborný náměstek	sleduj
5.10	Proaktivní vyhledávání zavlčených předmětů do sbírek, komunikace s restituenty	1	4	4	odborný náměstek	sleduj
5.11	Jiné věcné příležitosti s pozitivním dopadem na cíle	2	2	4	odborný náměstek	sleduj
5.12	Spolupráce s komunitami, menšinami, původními majiteli, autory, umělci	1	3	3	odborný náměstek	sleduj

Zdroj: autoři dle Půček a kol. (2021)

U věcných příležitostí se ředitel rozhodl u čtyř příležitostí přijmout opatření (strategie „využij“), většinu dále sledovat (strategie „sleduj“), u jedné přenést na zřizovatele z toho důvodu, že velké investice realizuje v tomto muzeu jeho zřizovatel (strategie „přenes“) a u jedné zastavil sledování.

Celkem bylo identifikováno a hodnoceno 56 příležitostí v pěti oblastech. S ohledem na jiné úkoly a možnosti muzea se ředitel v tomto kole hodnocení rozhodl využít celkem 11 příležitostí (3 finanční, 3 organizační, 1 právní, žádnou technickou a 4 věcné příležitosti).

7.5 Příklad výpočtu nákladů obětované příležitosti – úspora energií po zateplení

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2, náklady obětované příležitosti (NOP) lze počítat více způsoby. V tomto příkladu se náklady obětované příležitosti budou počítat z provozních úspor. Pokud racionální úsporu nerealizujeme, pak se výše racionální úspory rovná nákladům obětované příležitosti. Racionální úsporu (U_r) lze vypočítat, když od původně plánovaných nákladů (N_p) odečteme reálně plánované náklady po využití příležitosti (N_r) a též odečteme vyvolané náklady plynoucí z využití příležitosti (N_v). Platí tedy vzorec: $NOP = U_r = N_p - N_r - N_v$.

V našem příkladu půjde o zateplení a výměnu oken budovy školy v celkových investičních nákladech 6 mil. Kč. Předpokládejme, že náklady na vytápění bez provedení této investice činí v našem příkladu ročně 1,1 mil. Kč. Po provedení investice se předpokládá jejich snížení nejméně o 45 %, tedy na 0,6 mil. Kč. Vyvolané náklady spojené s investicí zahrnuje zejména v našem příkladu financování úvěru – průměrně ročně to v našem příkladu bude činit cca 100 tis. Kč. Údaje rekapituluje následující tabulka.

Tab. 25 Zateplení budovy školy – údaje

	tis. Kč
Celkové investiční náklady (INV)	6000
Roční náklady na vytápění před investicí (N_p)	1100
Roční náklady na vytápění po investici (N_r)	600
Roční vyvolané náklady – například úroky z úvěru (N_v)	100

Zdroj: autoři

Výpočet pak vypadá následovně:

$$NOP = U_r = 1\,100 \text{ tis. Kč} - 600 \text{ tis. Kč} - 100 \text{ tis. Kč} = 400 \text{ tis. Kč ročně}$$

Pokud by nedošlo k realizaci investice, tak náklady obětované příležitosti činí 400 tis. Kč ročně.

Pro náš příklad je vhodné též vypočítat alespoň prostou dobu návratnosti investice¹⁷ (T_n) jako podíl výše investice (INV) a roční racionální úspory (U). V našem případě půjde o prostou dobu návratnosti investice 15 let. Pro rozhodnutí, zda investici realizovat či nikoli z hlediska úspor je důležité, aby prostá doba návratnosti investice byla nižší, než životnost investice. U staveb se běžně uvádí životnost dle charakteru stavby 50 až 100 let, u zateplení cca 30 let (při dobré údržbě ale lze předpokládat životnost mnohem vyšší). Údaje rekapituluje následující tabulka.

Tab. 26 Zateplení budovy školy – výpočet nákladů obětované příležitosti

	tis. Kč
Výpočet racionální úspory (nákladů obětované příležitosti) NOP = $U_r = N_p - N_r - N_v$	400 tis. Kč ročně
Prostá doba návratnosti investice $T_n = INV / U_r$	15 let

Zdroj: autoři

7.6 Příklad hodnocení nákladů obětovaných příležitostí pomocí CBA

Cílem této případové studie je demonstrovat, že přijetí projektu znamená rovněž obětování příležitosti realizace projektu jiného. Respektive v tomto případě nejde o porovnání s jiným projektem, ale o porovnání 3 variant jednoho záměru projektu. Při rozhodování o realizaci projektu se velmi často rozhoduje mezi několika možnými variantami, které jsou posuzovány z hlediska své efektivity. V našem příkladu jde o to vybrat tu variantu, která je z hlediska společenských nákladů a společenských přínosů nej přijatelnější. Nebudeme tak náklady obětované příležitosti počítat jen jako úsporu investičních a ostatních nákladů (viz tabulka 28), ale také ve vztahu k CBA analýze. Příklad je jen pro ilustraci a je zjednodušen.

Cost Benefit Analysis (Analýza nákladů a užiteků, CBA) je metodickým nástrojem, který slouží k hodnocení projektů veřejné sféry z hlediska společenských přínosů a nákladů. Jedná se o metodický postup, který svým průběhem postupně zodpovídá základní otázku, co komu realizace projektu přináší a co komu bere. Takto vymezené dopady akce jsou následně agregovány, převedeny na hotovostní toky a zahrnuty do výpočtu rozhodujících ukazatelů, na základě nichž lze rozhodnout, zda je projekt ve svém důsledku **pro společnost přínosem či nikoli**. V CBA se počítá i s náklady obětované příležitosti, které mají negativní dopad na užitek.

Pro jednoduchou demonstraci principu použití metody **CBA** využijeme příkladu výstavby/rekonstrukce městského úřadu. Při výběru projektu lze vybírat ze tří návrhů (varianty A, B a C). Mimo samotný úřad budou jednotlivými variantami projektu ovlivněni tito beneficiáři: zaměstnanci úřadu, občané (zákazníci) úřadu, ostatní občané, státní správa (úřad práce), místní stavební firmy.

¹⁷ Prostá doba návratnosti investice je nejjednodušší možností, ale lépe je pracovat s diskontovanou dobou návratnosti investice nebo ji hodnotit pomocí čisté současné hodnoty (NPV). Postup výpočtu pro investice lze najít například na odkazu: <https://stavba.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii> Respektive kalkulátor pro výpočet na: <https://stavba.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/110-financni-kalkulator-pro-hodnoceni-ekonomicke-efektivnosti-investic>

Zjednodušená finanční analýza

Nejprve byla provedena zjednodušená **finanční analýza**. Finanční analýza bere v úvahu pouze investiční náklady a diskontované náklady spojené s údržbou budovy za dobu hodnocení projektu 10 let (náklady obětované příležitosti a externality nejsou zahrnuty). Pro zjednodušení nejsou zahrnuty náklady na mzdy zaměstnanců v budově. Ve všech 3 variantách se nepočítá s finančními výnosy, respektive jsou ve stejné výši (například by mohlo jít o poplatky spojené s vydáváním pasů a dalších dokladů).

Tab. 27 Finanční analýza – náklady a výstupy jednotlivých variant

Varianta	Nákup pozemku	Náklady na výstavbu, vybavení a údržbu po dobu hodnocení projektu 10 let (v mil. Kč)
A	0	40
B	0	42
C	5	38

Zdroj: autoři

Následující tabulka uvádí finanční analýzu jednotlivých variant. Poslední řádek je saldo, v našem případě jde u všech tří variant o ztrátu.

Tab. 28 Finanční analýza (náklady a výnosy) jednotlivých variant

	A	B	C
Finanční náklady (v mil. Kč)	40	42	43
Finanční výnosy (v mil. Kč)	0	0	0
Saldo (v mil. Kč)	-40	-42	-43

Zdroj: autoři

Výpočet nákladů obětované příležitosti z finanční analýzy

Z hlediska finanční analýzy nejvýhodněji vychází varianta A, která oproti variantě B generuje za hodnocené období 10 let úsporu 2 mil. Kč a oproti variantě C 3 mil. Kč. Je možné vypočítat náklady obětované příležitosti pomocí realizované úspory (vysvětleno v bodě 4.2) – tedy jako rozdíl nejvýhodnější varianty oproti méně výhodným variantám.

Tab. 29 Náklady obětované příležitosti dle finanční analýzy (úspora mezi variantami)

	Výše nákladů obětované příležitosti v mil. Kč
Nejvýhodnější varianta – varianta A	40
Náklady obětované příležitosti při výběru varianta B	42 – 40 = 2
Náklady obětované příležitosti při výběru varianta C	43 – 40 = 3

Zdroj: autoři

Pokud bychom vybrali variantu B místo varianty A, náklady obětované příležitosti by činily 2 mil. Kč a pokud bychom vybrali variantu C, tak 3 mil. Kč.

CBA analýza

V rámci CBA analýzy je však potřeba brát v úvahu kromě finanční analýzy také společenské ekonomické náklady a společenské ekonomické přínosy, které jsou projektem generovány. Ekonomická analýza veřejných projektů zahrnuje jak finanční ukazatele, tak celospolečenské náklady a přínosy. Ekonomická analýza má zvýšit efektivitu a smysluplnost investovaných veřejných prostředků z širšího hlediska (tedy nejen pohledem investora investice), resp. snížit riziko nesprávného nakládání s veřejnými prostředky.

Společenské ekonomické náklady:

V našem příkladu byly ekonomické náklady projektu identifikovány pouze u varianty C, která představuje zastavění zelené plochy (parku) u stávající budovy, doposud sloužícího jako travnatá plocha. Ekonomické náklady zde představují ztrátu „ekologické hodnoty území“ (u zbylých dvou variant není pro zjednodušení žádná ztráta ekologické hodnoty území uvažována, neboť se jedná o rekonstrukce stávajících objektů). Pro náš příklad stanovujeme, že tyto náklady varianty C byly v našem příkladu vyčísleny na částku 1 100 000 Kč.

Společenské ekonomické přínosy:

V našem příkladu jsou přínosy hodnoceny pouze ve dvou oblastech (1) úspora času zaměstnanců úřadu a (2) nově vzniklá pracovní místa. Ostatní oblasti přínosů nejsou zahrnuty s ohledem na to, že v příkladu předpokládáme, že mají srovnatelné přínosy u všech variant.

1) úspora času zaměstnanců úřadu

- » u jednotlivých variant je předpokládána různá míra úspory času za rok na 1 zaměstnance, jednu hodinu uspořeného času lze ocenit průměrnou hodinou osobních nákladů na 1 zaměstnance úřadu, která činí 300 Kč za hodinu. Rozdílný počet uspořené hodin je dán vzdáleností od druhé budovy úřadu, kam musí úředníci pravidelně přecházet a efektivnějším rozmístěním pracovišť v rámci budovy. Nejvyšší úspora je u varianty C, která rozšiřuje stávající budovu, ale na úkor zeleně.

Tab. 30 Ekonomické přínosy úspory času

	Uspořené hodiny za rok na zaměstnance	Hodnota uspořené hodiny	Počet zaměstnanců	Ekonomické přínosy za 10 let (v Kč)
A	50	300	40	6 000 000 Kč
B	50	300	40	6 000 000 Kč
C	100	300	40	12 000 000 Kč

Zdroj: autoři

Pro zjednodušení byla uvažována v průběhu 10 let stejná hodinová sazba zaměstnance jako hodnota uspořené času.

2) nově vzniklá pracovní místa

- » výstavba úřadu povede v dané oblasti k zapojení místních stavebních firem, dojde tak po dobu 1 roku (během kterého předpokládáme dostavbu ve všech 3 variantách) ke vzniku nových pracovních míst. V souladu s odhadem MPSV a úřadů práce je úspora prostředků na vyplácené dávky v nezaměstnanosti na 1 vzniklé pracovní místo stanovena na 9 000 Kč měsíčně. S ohledem na rozdílný charakter stavebních prací mají jednotlivé varianty rozdílný počet vzniklých nových pracovních míst.

Tab. 31 Ekonomické přínosy vzniku nových pracovních míst

	Počet nově vzniklých pracovních míst	Úspora za 1 nové pracovní místo (Kč/měsíc)	Hodnocené období (v měsících)	Ekonomické přínosy za 1 rok (v Kč)
A	10	9 000	12	1 080 000 Kč
B	15	9 000	12	1 620 000 Kč
C	15	9 000	12	1 620 000 Kč

Zdroj: autoři

Vyhodnocení variant (ekonomická analýza dle CBA)

Následující tabulka vyhodnocuje jednotlivé varianty.

Tab. 32 Celková ekonomická analýza jednotlivých variant

	A	B	C
Finanční náklady celkem	40 000 000	42 000 000	43 000 000
Finanční výnosy celkem	0	0	0
Saldo dle finanční analýzy (v mil. Kč)	-40 000 000	-42 000 000	-43 000 000
Společenské ekonomické náklady	0	0	1 100 000
• ztráta ekologické hodnoty území	0	0	1 100 000
Společenské ekonomické přínosy celkem	7 080 000	7 620 000	13 620 000
• úspora času zaměstnanců úřadu	6 000 000	6 000 000	12 000 000
• nově vzniklá pracovní místa	1 080 000	1 620 000	1 620 000
Saldo celkem	-32 920 000	-34 380 000	-30 480 000

Zdroj: autoři

Z výše uvedených výpočtů a předchozí tabulky vyplývá, že ačkoli finanční analýza ukazovala, že nejvýhodněji je varianta A (viz tabulka 28), tak díky zohlednění společenských přínosů a nákladů jednotlivých variant se výhodnost variant v našem hypotetickém příkladu změnila. U variant byly identifikovány rozdílné společenské přínosy a náklady plynoucí z realizace projektu. Na základě použití metody CBA se tedy jako nejvýhodnější varianta jeví varianta C. Náklady obětované příležitosti uvádí následující tabulka.

Tab. 33 Náklady obětované příležitosti dle CBA analýzy (rozdíl mezi variantami)

	Výše nákladů obětované příležitosti v mil. Kč
Nejvýhodnější varianta dle CBA – varianta C	30,48
Náklady obětované příležitosti při výběru varianty A	$32,92 - 30,48 = 2,44$
Náklady obětované příležitosti při výběru varianty B	$34,38 - 30,48 = 3,94$

Zdroj: autoři

Jak bylo uvedeno výše, v případě, že by byl namísto projektu C ve výsledku zvolen projekt A, výsledný rozdíl sald zmíněných projektů z hlediska CBA analýzy by představoval náklady obětované příležitosti ve výši 2,44 mil. Kč, při výběru varianty B ve výši 3,94 mil. Kč.



8. Vybraná doporučení (omezení) pro využívání (řízení) příležitostí

Při práci s tímto nástrojem je třeba brát v úvahu, že vše, co je v tomto textu uvedeno, platí do určité míry – vždy je třeba brát v úvahu konkrétní situaci a místní podmínky. Využívání (řízení) příležitostí je v ziskovém sektoru běžné, respektive nutné pro přežití firmy a úspěšné fungování na trhu. Ve veřejném sektoru to však již tak běžné není, a pokud ano, pak zejména v samosprávách. Skutečně se naučit efektivně využívat příležitosti lze zejména „učení se praxí“ – je to třeba v praxi vyzkoušet a učit se z vlastních chyb, z vlastní zkušenosti. Je třeba brát též v úvahu:

- 1) Využívání (řízení) příležitostí je důležitou součástí strategické práce.** Z hlediska strategické práce lze k příležitostem řadit též rozvojový potenciál území / tématu. V rámci strategické práce se s příležitostmi setkáme nejčastěji při zpracování SWOT analýzy. Žel často tato práce končí jen identifikací příležitostí a jejich zahrnutím do SWOT analýzy. Ke SWOT je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.
- 2) 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).

Velmi to záleží na našem přístupu k této věci, na našich schopnostech a dovednostech. Co někdo chápe jako hrozbu, jiný může svojí aktivitou využít jako příležitost.

- 3) Povinnost zabývat se riziky / příležitostmi:** Zatímco snižovat finanční rizika je povinné ze zákona o finanční kontrole (případně dalších zákonů dle druhu rizika), tak využívání (řízení) příležitostí povinné není. Proto je důležitá motivace zaměstnanců, aby příležitosti využívali (nebáli se je využívat).
- 4) V ziskovém sektoru je běžné, že využívání příležitostí je spojeno s odměnou** nebo jinými motivačními faktory. Firmy mají často nastaveno odměňování „zlepšovacích návrhů“ nebo odměňování úspor. Pro motivaci zaměstnanců zlepšovat, šetřit, respektive realizovat vhodné příležitosti jsou vytvořeny systémové podmínky – většinou je k tomu schválen vnitřní předpis nebo závazná pravidla pro odměňování. Ve veřejném sektoru tomu tak obvykle není. Nicméně je možné dohledat ve veřejném sektoru příklady, kde tento systém nastaven byl¹⁸.
- 5) Identifikovat a hodnotit příležitosti na základě reálných dat.** Vyhnout se proklamovaným názorům ve veřejném prostoru, které nemají vždy reálný základ.

18 Například jde o systém odměňování dosažených úspor nebo zvýšení příjmů města – viz příloha č. 17 a 18 v publikaci „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy“. Kniha včetně vzorů a příkladů je dostupná na: https://www.researchgate.net/publication/40356457_Mereni_spokojenosti_v_organizacich_verejne_spravy_soubor_prikladu



- 6) **Využívání (řízení) příležitostí má 4 fáze** a každá z nich je důležitá: (1) identifikace (rozpoznávání) příležitostí, (2) vyhodnocování (analýza) příležitostí, (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí o využití/ nevyužití a jeho implementace), (4) monitoring (sledování) příležitostí.
- 7) **Hodnocení příležitostí** je možné provést více způsoby (např. pomocí nákladů obětované příležitosti nebo dvojkriteriálním hodnocením pomocí realizovatelnosti a dopadu).
- 8) K důležitým schopnostem a dovednostem při snižování rizik a 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) **systemového myšlení** (zejména chápat okolnosti v potřebných souvislostech).
- 9) Při snižování rizik a využívání (řízení) příležitostí musí vedoucí, respektive každý zaměstnanec, **přijímat k dané věci rozhodnutí**. Rozhodnutí se mohou týkat rozpoznávání nebo vyhodnocení příležitostí, ale také se mohou týkat přijímání opatření k jejich využití. Každé (často i drobné) rozhodnutí ovlivňuje splnění cílů či plnění stanovených úkolů, a to buď kladně (je-li rozhodnutí částečně či zcela správné) nebo záporně (je-li částečně či zcela chybné)¹⁹.
- 10) Při využívání (řízení) příležitostí je třeba klást velký důraz na efektivní komunikaci. Jde o to, že s využitím příležitosti je obvykle spojena nutnost řešit problémy, přijímat opatření, což často přidá zaměstnancům, kterých se to týká, mnoho práce. Proto je vysvětlování, argumentování a správná komunikace tak důležitá. K problematice správné komunikace je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.
- 11) Zvládání rizik a využívání (řízení) příležitostí je **klíčovým nástrojem boje proti plýtvání**. Lze říci, že k boji proti plýtvání na úrovni konkrétní instituce existují tři účinné nástroje. Prvním je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Druhým klíčovým opatřením je řízení rizik a využívání (řízení) příležitostí. Třetím je morální chování zapojených lidí, respektive posilování morálních aspektů v prováděných činnostech (například etické kodexy a jejich dodržování; vymezení toho jak morálku chápat; vedoucí zaměstnanci jdou příkladem a podobně).

19 Můžeme říci, že správné rozhodnutí má následující 3 kritéria (znaky), která platí současně: **(1)** Je morální, což zahrnuje: (a) neměli bychom vědomě škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (b) je třeba dodržovat platná pravidla (zákony, interní směrnice, smluvní závazky) a (c) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně negativních následků z nich plynoucích. **(2)** Je zákonné, je tedy v souladu s právními předpisy a také v souladu s interními předpisy. Záконы mají přednost před vnitřními předpisy a pokyny nadřazených. Při rozhodování to znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nezákonné nebo v rozporu s vnitřními předpisy. **(3)** Vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje). Pokud tedy vyloučíme při rozhodování varianty, které nesplňují podmínku (1) nebo (2), zůstává k posouzení „správného“ rozhodnutí toto třetí kritérium. Posuzujeme tak, která varianta více přispěje k splnění úkolu nebo dosažení cíle.

Obr. 8 Tři účinné nástroje boje proti plýtvání



Zdroj: autoři

9. Popis šablony v Excelu pro identifikaci, hodnocení a využívání příležitostí

Součástí tohoto nástroje pro strategickou práci je šablona v Excelu, která každému zájemci umožní na základě místních podmínek a obsahu veřejné strategie zpracovat první verzi registru příležitostí veřejné strategie. K využití šablony potřebujete mít k dispozici Microsoft Excel. Šablona včetně návodu k práci se šablonou jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci/Využívání příležitostí](#).

Šablona je přílohou číslo 2 tohoto textu. K šabloně je zpracován:

- » video návod, který je přílohou číslo 3 tohoto textu,
- » textový návod, který je přílohou číslo 4 tohoto textu.



Závěr

Z porovnání definic a modelů příležitostí a rizik plyne, že řízení příležitostí má obdobné fáze jako řízení rizik. Příležitosti i rizika musí být řízeny tak, aby přispívaly k naplňování poslání a dosahování cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Příležitosti se od rizik z hlediska zákonných povinností liší. Řada zákonů ukládá povinnost riziky se zabývat, u příležitostí tomu však tak není. Například finančními riziky je nutné se zabývat dle zákona o finanční kontrole.

Nástroj k využívání (řízení) příležitostí má přispět k tomu, aby se volení zástupci, úředníci a další zaměstnanci obcí nebo krajů (respektive i jiní zaměstnanci veřejného sektoru) mohli v praxi příležitosti efektivněji využívat. Příležitosti jsou využitelné v daném čase, v dané situaci a místních podmínkách. To znamená, že využívat příležitosti je potřebné v přítomnosti (ne tedy zítra, za měsíc či jindy) – o tom, zda cíle v budoucnosti budou či nebudou naplněny, se každodenně rozhoduje v přítomnosti. Pokud příležitosti nevyužíváme, odkládáme či chápeme jako zbytečného „žrouta“ času, ohrožujeme svým přístupem dosahování cílů. Nevyužívání příležitostí lze považovat za druh **manažerského selhání**, případně též **morálním hazardem**²⁰. Manažerské selhání lze vymezit jako důsledek „nesprávného rozhodnutí“ (v našem případě se týká neochotou zabývat se příležitostmi). Nesprávné rozhodnutí je manažerským selháním, jehož důsledkem je v tomto smyslu situace, že dosažený stav je horší nežli stav, který by nastal využitím příležitosti a tedy by v pozitivním směru překonal původní zamýšlený stav (resp. stav vyjádřený v cíli). Co je a co není morální, na to mohou být různé názory. Při využívání (řízení) příležitostí vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní následující 3 znaky: (a) neměli bychom vědomě škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (b) je třeba dodržovat platná (závazná) pravidla (zákony, interní směrnice, běžné postupy) a současně (c) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně případných negativních následků z nich plynoucích. Ti, kteří se na využívání (řízení) příležitostí podílejí, musí mít k dispozici potřebná data a informace, musí znát nezbytné souvislosti (kontext)²¹. Jsou lidé, kteří mají schopnost (talent) přirozeně řešit problémy a využívat příležitosti. Většina lidí si však musí osvojit k tomu potřebné znalosti a své schopnosti v tomto směru postupně rozvíjet. Platí, že využívat příležitosti se může každý naučit – nejlepší je to vlastním prožitím, tedy sbíráním zkušeností při využívání (řízení) příležitostí.

Nástroj (tento text včetně šablony v Excelu, video přednášky a ostatních příloh) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod,

20 Morální hazard je takovým vědomým nesprávným rozhodnutím vedoucího či jiného zaměstnance, kdy negativní důsledky tohoto rozhodnutí dopadají na jiné aktéry než na tohoto zaměstnance. Morální hazard ve věci využívání příležitostí může mít příčiny v neznalosti, neochotě, neschopnosti nebo v přesvědčení (rozdílném názoru na věc).

21 Abychom mohli koliki efektivně (úspěšně) řídit, musíme naplnit čtyři podmínky: (1) Danou činnost dobře znát včetně všech potřebných souvislostí a místních podmínek. Je třeba znát u dané činnosti silné i slabé stránky a taktéž příležitosti a rizika. (2) Musíme být schopni přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Za hodnotící kritérium toho, co je a co není správné lze považovat (a) soulad s cíli, (b) soulad s platnými předpisy a současně (c) soulad s morálními (etickými) hodnotami. Z hlediska prosazení to znamená mít podporu a důvěru. (3) Musíme vynakládat zdroje potřebné k naplňování cílů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat rizika a využívat příležitosti. (4) Musíme dosahovat stanovené cíle (a naplňovat potřeby společnosti) v souladu s právními předpisy a morálními hodnotami. Tyto čtyři podmínky lze také nazvat podmínkami strategického přístupu.

nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi²². V rámci projektu realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

22 Odkaz na projekt:
<https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Přílohy

Příloha č. 1: Video přednáška: Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci

Příloha č. 2: Šablona v Excelu – identifikace, hodnocení a využívání příležitostí

Příloha č. 3: Video přednáška: Jak použít šablonu v Excelu – využívání příležitostí

Příloha č. 4: Návod, jak použít šablonu v Excelu – využívání příležitostí

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“

(www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci/Využívání příležitostí](#).





Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing as.
- ARMSTRONG, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- BERNHARD, O. E. (1990) *In the Light of Truth*. Stuttgart: Stiftung Gralsbotschaft
- BOGUSZAK, J., ČAPEK, J., & GERLOCH, A. (2003) *Teorie práva*. Praha: ASPI Publishing
- COLLISON, CH., PARCEL, G. (2005) *Knowledge Management*. Computer Press, Brno, 236 s.
- COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma 1989. 327 s.
- COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press 2005
- Databáze strategií. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/md/strategie/dopravni-politika-ceske-republiky-2021-2027>
- DOLEŽAL, J., LACK, B.A. kol. (2009) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009
- DRUCKER, P. F. (2006) *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press 2008, 206 s.
- DVOŘÁČEK, J. (2005) *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck
- FOTR, J. (1992) *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press
- GOLDRATT, E. M. (1999). *Kritický řetěz*. Praha: InterQuality
- GOLDRATT, E. M., COX J. (2001) *Cíl: proces trvalého zlepšování*, Praha: InterQuality.
- HAVRÁNEK J. a kol. (2008) *Teorie práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o.
- HRUŠKA, L. a kol. (2022a) A1. *Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji*. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů. Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/financni-rizeni-a-strategicke-planovani>
- HRUŠKA, L. a kol. (2022 b) *Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji: A.2 Popis příkladů dobré praxe*. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů. Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/financni-rizeni-a-strategicke-planovani>
- HRUŠKA, L. a kol. (2022c). *Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji. A.3 Metodické doporučení*. Ostrava: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů. Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/financni-rizeni-a-strategicke-planovani>
- HUŠEK, Z., ŠUSTA M., PŮČEK, M.A. kol. (2006) *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. Informační středisko podpory jakosti*, Praha. Dostupné: <http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>
- Chadim, T. (2005). Výpočtová pomůcka Ekonomická efektivnost investic (II). Příklad použití. *TZB info*. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>
- Chadim, T. (2005). Finanční kalkulator pro hodnocení ekonomické efektivnosti investic. *TZB info*. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/110-financni-kalkulator-pro-hodnoceni-ekonomicke-efektivnosti-investic>
- ISO 31000 (2018) *Management rizik*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 31010 (2011) *Management rizik*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 37001 (2016) *Systémy protikorupčního managementu – Požadavky s návodem pro použití*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- JORION, P. (2011) *Financial risk manager handbook plus test bank: FRM Part I/Part II*. Hoboken, N.J.: J. Wiley
- KAHNEMAN, D., TWERSKY, A. (1979) Prospect Theory. An analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292
- KRULIŠ, J. (2011) *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde
- LACKO, B. (2017) Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN. *Acta Informatica Pragensia*, roč. 6, č. 1, s. 87

- Město Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, město Klimkovice, město Pardubice, město Ústí nad Labem. Strategické dokumenty.
- Město Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, město Klimkovice, město Pardubice, město Ústí nad Labem. Strategické dokumenty.
- MMR (2018) *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha: MMR, 2018. Dostupná z: https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf
- MF ČR *Metodická doporučení k řízení rizik, k finanční kontrole, k internímu auditu*. Praha: Ministerstvo financí ČR
- MF ČR *Metodická doporučení k řízení rizik, k finanční kontrole, k internímu auditu*. Praha: Ministerstvo financí ČR
- NOVÝ ZÁKON (1991) *Nový zákon s výkladovými poznámkami*. Praha: Česká biblická společnost
- NEMEC, J., PLAČEK M., PŮČEK M., J., OCHRANA, F. (2020) *Budgeting and Public Finance*. In Farazmand A. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, 2020*.
- OCHRANA, F. (2013) *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2011) *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration*. Praha: Wolters Kluwer
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, (2017) *Detecting and reducing corruption risk and fraud in the public sector*. Praha: Nakladatelství Karolinum
- OCHRANA, J., PŮČEK, M. (2012) *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer
- PLAČEK M., PŮČEK M. J., OCHRANA F., KRÁPEK M., MATYÁŠ O. H. (2019) Risk Management for Cultural Organizations (the example of agricultural museums in the Czech Republic), *Cultural Management: Science and Education*, Vol. 3, 2019
- PLAČEK, M., OCHRANA F., PŮČEK M., J., NEMEC, J. (2020) *Fiscal Decentralization Reforms: The Impact on the Efficiency of Local Governments in Central and Eastern Europe*. Springer Nature. 2020.
- PLAČEK, M., PŮČEK, M., OCHRANA, F. (2019) Identifying Corruption Risk: A Comparison of Bulgaria and the Czech Republic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), pp.366-384.
- PŮČEK, M. A. kol. (2005) *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy*. Praha: MV ČR. Dostupné: https://www.researchgate.net/publication/40356457_Mereni_spokojenosti_v_organizacich_verejne_spravy_soubor_prikladu
- PŮČEK M. J. (2022) *Rozhodování a strategický přístup*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M., (2021) *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK M. J., KRÁPEK M., MISIAČEK R. (2022) *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>
- PŮČEK, M. J., PÁLENÍKOVÁ, M., (2022) *Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- PŮČEK, M. J., PÁLENÍKOVÁ, M., (2022) *Hospodárnost, efektivnost, účelnost (jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí)*. Brno: Masarykova universita, Ekonomicko-správní fakulta
- PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., a kol. (2020) *Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea)*. Praha: Národní zemědělské muzeum
- PŮČEK M. J., STRNADEL Š., MISIAČEK R., (2022) *Plánování a řízení času v rámci strategické práce*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj
- PŮČEK, M., J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí – část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>
- PŮČEK, M. J., OCHRANA, F., PLAČEK, M. (2021) *Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer Nature. 2021



- PŮČEK, M. J., PLAČEK., M. (2019) Risk analysis – opportunity or threat to financial management of municipalities. *Socio-Economic and Humanities Studies*. 2/2019.
- PŮČEK, M., J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_uzrz.fin.rizeni.pdf
- PŮČEK, M., J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. (2013) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání Praha: Grada
- STIGLITZ, J. E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- ŠPAČEK, D., NUNVÁŘOVÁ, S. (2010) Veřejné služby a jejich specifika. In *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: MU, ESF, s. 11–33.
- ŠPAČEK, D., PŮČEK, M.J. a kol. (2016). *Metodika řízení znalostí*. Brno: Masarykova universita
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1
- VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ. *Nákladové užitkové metody*. Město Valašské Meziříčí, Dostupné z: prirucka_nakladove_uzitkove_metody_skripta_7b15b693.pdf
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. (2013) *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press

Zákony: Zákon o finanční kontrole; Trestní zákoník; Zákon o veřejných zakázkách; Zákon o rozpočtových pravidlech; Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; Zákon o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích; Zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti; Zákon o obcích; Zákon o Hlavním městě Praha; Zákon o krajích; Zákon o rozpočtovém určení daní; Zákon o účetnictví; daňové zákony; Prováděcí vyhláška k zákonu o finanční kontrole č. 416/2004 Sb.

Závěrečné práce studentů Ambis k problematice řízení rizik nebo příležitostí (diplomové nebo bakalářské – zejména Jančovičová, Jirasová a dále Bartoš, Bělohávková, Brošová, Jandová, Hejting, Chumlenová, Juhászová, Kohut, Menčíková, Nováková, Pagáčová, Sedlmajerová, Šimíček, Špirka, Uhrová, Valdová, Zamrzlová, Zigová a další), u kterých byl školitelem M. J. Půček. Seminární práce studentů Ambis. Projekty SIGA Ambis.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
www.verejne-strategie.cz
www.mmr.cz