

Strategie 2030 Prahy 7

aktuální k 18. 12. 2023, 3. verze

Účel dokumentu

Strategie 2030 Prahy 7 (Strategie) není jen tento dokument, v širším smyslu je to způsob uvažování, chování a vedení diskuse, které pomáhají Úřadu MČ Praha 7 (Úřad) a politické reprezentaci MČ Praha 7 lépe fungovat, prioritizovat práci a v důsledku tak řešit potřeby obyvatel městské části Praha 7 (P7).

Strategie je živá a proměnlivá stejně jako dynamický a rychle se měnící svět kolem nás, proto je dokument stále otevřený a průběžně reagující na změny v čase. Zaměřuje se na klíčové aspekty strategického řízení v Úřadu, ponechává vhodnou míru flexibility a zachycuje stav strategického řízení v Úřadu ke dni jejího schválení s cílem dlouhodobého rozvoje.

Popisuje principy, na kterých je strategické řízení založeno.

Uvádí vize, cíle a intervence ve struktuře pracovních skupin a vysvětluje smysl jednotlivých pojmů.

Představuje organizační schéma, které zajistí fungování strategického řízení a vztahy v něm.

Zpřehledňuje vybrané procesy strategického řízení v kontextu ročního cyklu.

Vysvětluje souvislost mezi strategickým řízením, participací a komunikací.

Vysvětluje šablony jako klíčové nástroje pro strategické řízení a uvádí jejich příklad.

Shrnuje klíčové opatření ke zlepšení strategického řízení v Úřadu (do další aktualizace Strategie, tedy následujícího roku).

Vysvětluje a ilustruje provazbu strategického řízení a systému managementu kvality ISO 9001.

Provazby do interních standardů Úřadu:

- a) ISO 9001, proces – TAJ 02 Strategické řízení a plánování.
- b) Organizační řád Úřadu MČ Praha 7, VI. Vedoucí zaměstnanci, bod 11
- c) Průvodce úřadem MČ Praha 7, 2.2.

Strategické řízení – Strategie 2030 Prahy 7 Odpovědnost za Strategii: Oddělení strategického řízení

Každý rok se na základě vyhodnocení nových poznatků a přijatých změn dokument aktualizuje a opětovně prochází schvalovacím procesem, Radou MČ Praha 7 (Rada) a Zastupitelstvem MČ Praha 7 (Zastupitelstvo).

Principy

Pro kvalitu strategického řízení se soustředíme na několik jeho principů:

1. Je klíčové pro fungování Úřadu, je tak vnímáno a jsou pro něj nastavené vhodné podmínky, budují se dostatečné vnitřní kapacity Úřadu (mimo jiné je budovaná provazba na organizační řád Úřadu a další klíčové dokumenty).
2. Je dynamické, reagující na změny a potřeby lidí. Předpokládá flexibilnější a zároveň realističtější přístup k plánování.
3. Umožňuje smysluplnou prioritizaci práce a prostředků.
4. Zajišťuje jak horizontální koordinaci (mezi jednotlivými odbory a odděleními), tak vertikální koordinaci (od politiků přes úředníky k občanovi a zpátky).
5. Předpokládá rozvoj procesního a projektového řízení v Úřadu.
6. Propojuje strategické řízení s participací a komunikací.
7. Rozvíjí systém práce s daty a informacemi.
8. Průběžně se zefektivňuje a snaží se nepřidělovat zbytečnou práci.
9. Je cyklické, nikoliv lineární – revize nastavení a případné přenastavení probíhají průběžně, nikoliv jen jednou za několik let (při vzniku Strategie či její jednorázové aktualizaci).
10. Jsou alokovány prostředky a kapacity a nastavené procesy, aby bylo cyklické fungování zajištěno.

Základní pojmy

VIZE

Proč budeme dělat projekty, naplňovat intervence a cíle? Jak si přejeme, aby vypadal život obyvatel a konkrétních cílových skupin v roce 2030?

Vize mohou být obsáhlejší než výčet jednotlivých cílů, které mají v daném čase směřovat k jejich naplnění, jelikož na všech úrovních dochází k prioritizaci. Vybrané cíle se mohou v čase měnit, aby pojaly naplňování vize jinak a dle aktuálních potřeb.

Vize odpovídají na otázku: Proč to děláme – jací chceme jako Sedmička být?

OBYVATELÉ

Jak rozmanité potřeby mají obyvatelé? Jak se jim žije? Jaké specifické skupiny obyvatel chceme podporovat?

Smyslem je přiblížit se v rámci Strategie co nejvíce lidem a jejich životním situacím.

V některých záležitostech není možné zcela jasně definovat vybranou cílovou skupinu, nicméně vždy je snaha mít úhel pohledu zaměřený na obyvatele a jejich realitu a vnímání změny.

STRATEGIE

prioritizace zdrojů, pozornosti a plánování vyhodnocení a učení se dosahovat změny

AKČNÍ PLÁNY

každoroční tvorba seznamu projektů určených k realizaci a vyhodnocování

CÍLE

Pokud bude cíl naplněn, jak bude život obyvatel a konkrétních cílových skupin vypadat? Vůči kterým potřebám obyvatel a cílových skupin budeme připravovat intervence?

Cíl neurčuje nutně, kam máme dojít, spíše určuje, kam máme směřovat. K čemu se práce a dennodenní fungování Úřadu vztahuje, aby došlo ke změně. Zároveň už uvozuje, prioritizuje, což se dále rozpadá na vybrané intervence. Cíle odpovídají na otázku:

Kam chceme směřovat – čím naplníme vizi?

INTERVENCE

Jakými projekty zajistíme naplnění cílů? Jak povede realizace projektů k naplnění cíle?

Blíže vymezuje, čemu se na úrovni projektů a aktivit budeme věnovat, upřesňuje obecnější vymezení na úrovni cílů. Zároveň zceluje dohromady projekty, které jsou tematicky podobné. Je tak možné se lépe ve Strategii orientovat.

Odpovídají na otázku: Jak se tam dostaneme?

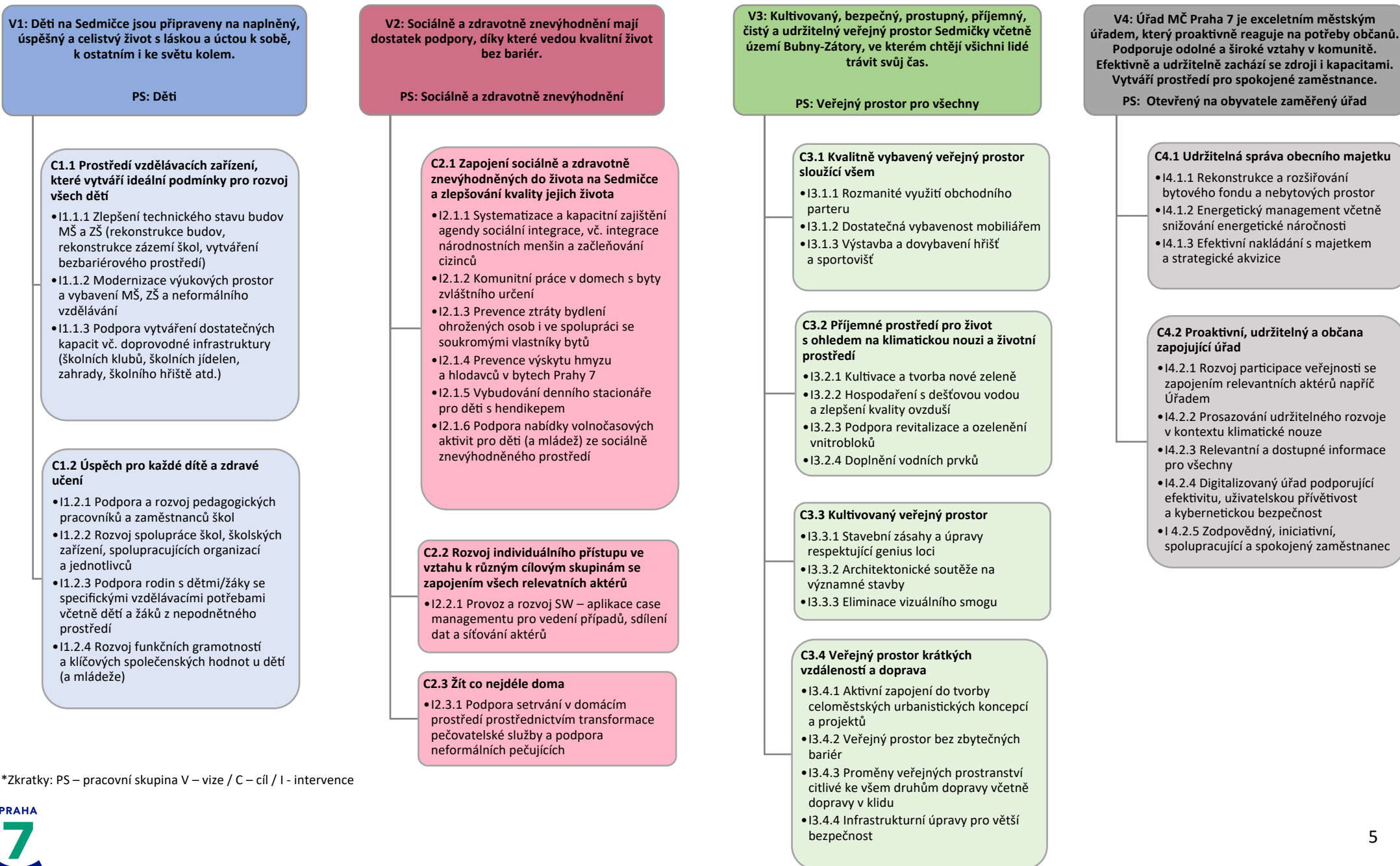
PROJEKTY

Co budeme dělat, abychom přispěli k naplňování intervencí, cílů a v důsledku vize?

Projekty jsou specifické aktivity, které jsou unikátní, neopakovatelné a dočasné. Projekty jsou každoročně souborně schvalovány v rámci akčních plánů, které jsou navázané na rozpočet.

Odpovídají na otázku: Co konkrétně pro to uděláme?

Struktura strategie



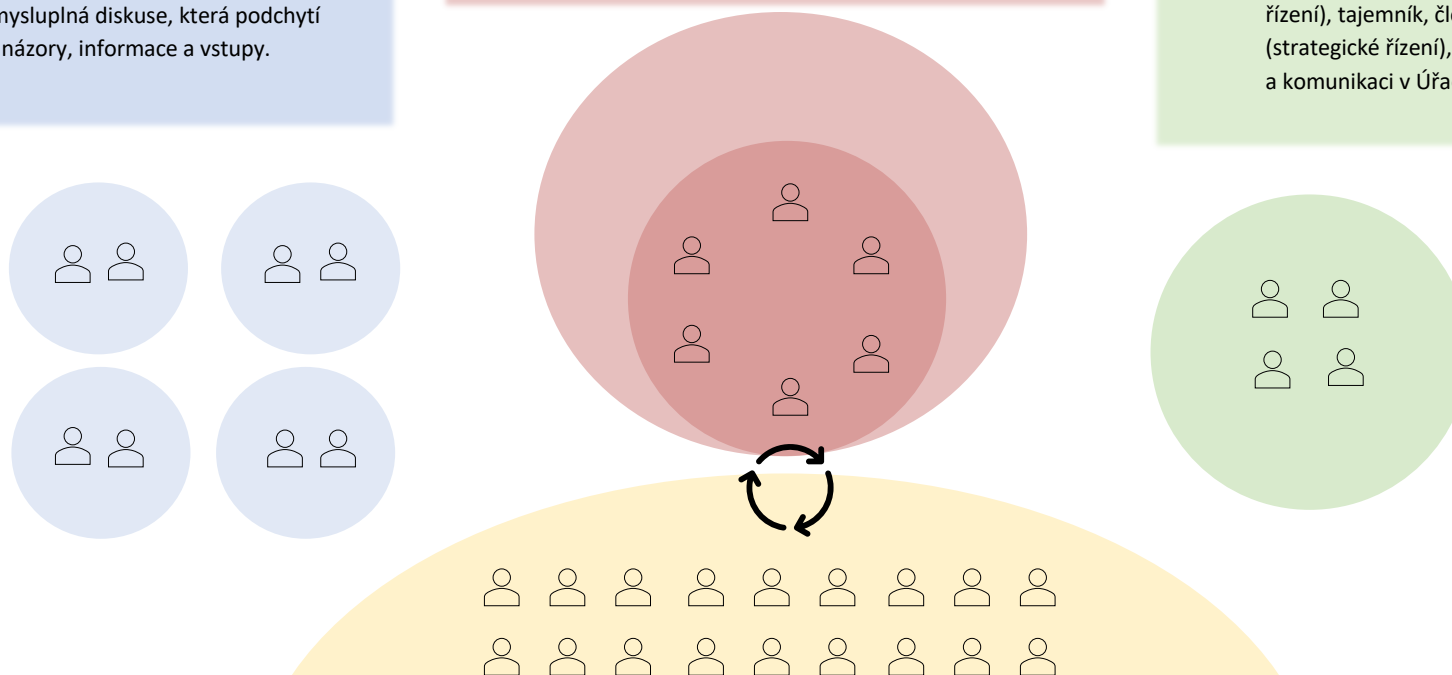
*Zkratky: PS – pracovní skupina V – vize / C – cíl / I – intervence

Organizační schéma

- **Pracovní skupiny (PS)** jsou vztaženy k určeným klíčovým cílovým skupinám, respektive tématům vztaženým k potřebám občanů.
- PS pracují s příslušnými šablonami, řeší plánování a vyhodnocení v rámci Strategie a zároveň realizaci prostřednictvím akčních plánů.
- PS mohou vznikat a zanikat v průběhu implementace Strategie dle prioritizace Úřadu v návaznosti na průběžně zjišťované potřeby obyvatel, schvaluje je Rada.
- Jednání PS řídí zástupce Oddělení strategického řízení ve spolupráci s garantem (politik – člen Rady).
- Složení PS pro jednotlivá jednání určuje garant ve spolupráci s koordinátorem strategie.
- **Složení PS** jsou dle potřeby různí aktéři dle rozhodnutí garanta, cílem je smysluplná diskuse, která podchytí všechny relevantní názory, informace a vstupy.

- **Rada** určuje směřování v rámci strategického řízení a naplňování Strategie, přenastavuje procesy, organizaci a další záležitosti dle potřeb Strategie.
- Spoluvytváří (společně s PS a KS) a reviduje vize, cíle a intervence.
- Je příjemcem výstupů od KS a PS.
- Na základě identifikace trendů a megatrendů uzpůsobuje podobu Strategie, aby byla stále relevantní.
- **Komise** jsou na pokyn Rady konzultovány a dodávají zpětnou vazbu Radě.
- **Zastupitelstvo** schvaluje aktualizaci Strategie a návrh akčního plánu a jeho roční vyhodnocení po schválení Radou.
- **Výbory** mohou být dle potřeby konzultovány.

- **Koordinační skupina (KS)** má za úkol podporovat strategické řízení v Úřadu a pomáhat Radě v jeho vedení a poskytovat asistenci a know-how jednotlivým PS.
- Průběžně sleduje kvalitu strategického řízení v Úřadu, hledá možnosti jeho zlepšení.
- Propojuje pracovníky, kteří jsou svým zaměřením klíčoví pro efektivní strategické řízení.
- Složení a agendu KS nastavuje Oddělení strategického řízení s tajemníkem a odpovědným politikem.
- Jednání řídí vedoucí Oddělení strategického řízení. KS vypořádává průběžně dílčí procesní změny a zároveň je upřesňuje, aby byly v souladu s celkovou Strategii.
- **Složení KS:** Zástupci Oddělení strategického řízení (zejména s odpovědností za strategické řízení a procesní řízení), tajemník, člen RMČ odpovědný za strategii (strategické řízení), vybraní zaměstnanci řešící participaci a komunikaci v Úřadu.



- **Veřejnost** je zapojena do Strategie (strategického řízení) mimo to, že je koncovou cílovou skupinou, také průběžným zjišťováním reality života v Praze 7. Konkrétně prostřednictvím nejen běžných činností Úřadu, ale také participací zaměřenou na zjišťování potřeb občanů (zejména participace zaměřená na data a informace formou šetření, fokusních skupin, analýz atd.)

Roční harmonogram

leden

prosinec

Samostatná činnost garantů (politiků/vedoucích) v rámci běžné agendy i projektů v provazbě na Strategii, zejména s ohledem na nové poznatky, realitu a potřeby obyvatel P7

Průběžná realizace projektů, průběžné vyhodnocování projektů (čtvrtletně) v rámci AP a příprava AP

Průběžné vyhodnocení Strategie (čtvrtletně) a předložení vyhodnocení/aktualizace Radě a Zastupitelstvu (jednou ročně)

Pravidelná jednání pracovních skupin (minimálně jednou čtvrtletně)

Jednání koordinační skupiny ke Strategii (zpravidla jednou měsíčně, minimálně jednou za dva měsíce)

Participace a komunikace

Participace založená na sběru dat a informací musí být nedílnou součástí Strategie, především pak jejího vyhodnocení. Participace ve směru k občanům je chápána jako přístup, který umožní Úřadu průběžně prostřednictvím různých nástrojů a metod (kvantitativní i kvalitativní, např. fokusní skupiny, sondy do života občanů, databáze kontaktů v rámci Munipolisu) zjišťovat potřeby občanů, jejich životní realitu.

Participace jako taková probíhá v Úřadu na úrovni strategického řízení (Oddělení strategického řízení) a na úrovni konkrétních projektů (Odbor rozvoje a péče o veřejný prostor). Odbor rozvoje a péče o veřejný prostor zastřešuje participaci pro celý Úřad.

Toto nastavení participace vzniklo na základě jejího postupného rozvoje na vícero místech Úřadu a staví na průběžné koordinaci, ale i prozkoumávání potřeb Úřadu v oblasti participace. Toto mapování stále probíhá – nastavení především slouží funkčnosti než jasnému koncepčnímu uchopení. Kvalitní participaci je důležité průběžně prioritizovat a identifikovat, v jakých případech je její využití přínosné.

Schopnost provádět kvalitně participaci je kompetencí kvalitní veřejné správy.

Dobře nastavená komunikace a participace v rámci strategického řízení jsou klíčové pro smysluplnou a stále aktuální Strategii.

Komunikace je důležitým prvkem Strategie, je podstatné se průběžně ptát na to, jaké informace, v jaké podobě a komu předávat, aby celek fungoval efektivně a všichni zapojení byli sladění. Je vhodné pracovat kreativně s formátem předávaných informací.

Komunikace a participace směřují dovnitř do Úřadu a navenek směrem k občanům, ale i zástupcům různých organizací a institucí. Koordinační skupina zajišťuje svým fungováním, aby komunikace a participace probíhaly v obou směrech dostatečně a efektivně.

Zapojení (participace) občanů je umožněna prostřednictvím různých participativních aktivit (fokusní skupiny, sondy atd.) s využitím nástroje Munipolis, které probíhají na základě prioritizace ze strany pracovních skupin.

Práce s daty

Princip 1:

Není cílem mít všechna data o všem, ale data relevantní pro rozhodování tady a teď.

Princip 2:

Propojování kontinuálního sběru dat pro zjištění trendů s ad hoc sondami na konkrétní témata.

Princip 3:

Sběr dat navázaný na strukturu strategického řízení.

Princip 4:

Citlivá a efektivní práce s výzkumnými metodami a jejich lepší zacílení.

Princip 5:

Více malých částí v kratším sledu než jedna velká robustní analýza.

Princip 6:

Průběžná práce s daty nahrazuje statické indikátorové sady.

Využívání akčního plánu

Akční plán (AP) je dokumentem obsahujícím soubor projektů, které jsou plánované zpravidla na daný kalendářní rok.

AP nezahrnuje veškeré aktivity Úřadu v daném roce, ale pouze klíčové projekty související s rozvojem P7, které jsou relevantní pro Strategii.

Zejména zde není uvedena běžná agenda Úřadu, kterou Strategie neřeší a neviduje. Nicméně je klíčové, aby strategické řízení vnímalo a reagovalo na výkon, nárůst a v důsledku i na kapacitní náročnost běžné agendy v Úřadu.

Projekty jsou navázané na strukturu strategie prostřednictvím intervencí.

Pro základní přehled uvádějí rok plnění projektu, provazbu na intervence, pojmenování projektů, jejich popis, rozpočtovanou částku na daný rok (se zohledněním toho, zda se jedná o investici, či nikoliv), odpovědnost za projekt (na úrovni projektů je vždy primárně odpovědný daný vedoucí, zároveň je uvedena politická odpovědnost).

Na základě plnění výše uvedených kategorií je AP tvořen a schvalován společně a v provazbě na rozpočet a rozpočtový výhled P7.

AP nadále umožňuje Úřadu využívat jej jako platformu pro evidenci dalších záležitostí souvisejících s projekty nad rámec výše uvedených kategorií, v tomto je flexibilním nástrojem.

AP je čtvrtletně vyhodnocován, je sledováno plnění jednotlivých projektů. V návaznosti na účetní závěrku je zároveň předložen a schvalován v rámci Rady a následně zastupitelstva.

Využívání šablon

Šablony jsou interním pracovním nástrojem pro účely Strategie a strategického řízení.

Využití šablon umožňuje interaktivní a zároveň návodný způsob průběžného řešení Strategie.

Jsou pomůckou pro všechny zapojené k vedení zacílené a efektivní diskuse v rámci Strategie.

Dle potřeb strategického řízení je možné využívat i jiné nástroje. Hlavními hledisky jsou uživatelská přívětivost a zároveň efektivita strategického řízení.

Šablony obsahují v základu všechny důležité části Strategie a provádějí zúčastněné postupně jejími jednotlivými úrovněmi.

Šablony mohou být v čase podle potřeby upravovány, takže je možné reagovat na nová zjištění a potřeby zapojených aktérů tak, aby Strategie zůstávala stále aktuální a uživatelsky příjemná.

Proces strategického řízení a ISO 9001

Standardy řízení, konkrétně v tomto případě systém managementu řízení kvality ISO 9001 (ISO) a strategické řízení, mají odlišnou logiku, strukturu i terminologii, nicméně společným cílem je zlepšovat fungování Úřadu. Poznatky z obou systémů lze na určitých úrovních provazovat a využívat jako informaci o stavu fungování Úřadu. K tomuto slouží činnost Oddělení strategického řízení, které oba systémy spravuje, rozvíjí a průběžně informuje Úřad i vedení P7.

Odpovědnou osobou za proces strategického řízení v ISO je tajemník.

Proces je zanesen v softwaru ATTIS.

Opatření ke zlepšení

1. Posílení využívání kapacit Oddělení strategického řízení pro účely implementace Strategie, vyhodnocení, expertní práce s daty napříč Úřadem.
2. Stabilizace tříletého akčního plánování a jeho další rozvoj.
3. Rozvoj práce s daty a informacemi v rámci strategické participace, zejména pro potřeby vyhodnocení a aktualizace Strategie.
4. Identifikace a rozvoj vhodných způsobů napojení Strategie a její implementace na příspěvkové organizace P7.
5. Posílení provazeb Strategie do standardů (klíčových dokumentů a procesů) Úřadu.
6. Posílení provazby mezi Strategií a dalšími koncepčními dokumenty, zejména v oblasti operativy a v adekvátní úrovni napojení (potřebě, vhodnosti a použitelnosti provázání).
7. Posílení využívání zásobníku projektů v rámci šablon se zohledněním bodu 2.
8. Posílení provazby realizovaných projektů na nastavené intervence ve smyslu prioritizace a návaznosti. Dle potřeby optimalizace struktury intervencí.
9. Průběžný sběr podnětů ke zlepšení nastavení šablon a jejich následná optimalizace.

Odpovědnost za opatření: Oddělení strategického řízení v součinnosti s koordinační skupinou Strategie.