



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTSKÉHO ÚŘADU BŘECLAV

PRO OBDOBÍ 2022 – 2030

MĚSTO BŘECLAV

Příprava Strategického plánu rozvoje Městského úřadu Břeclav byla spolufinancována z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost, skrze projekt „Kvalita, efektivita, inovace“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/18\_092/0014702.



## Obsah

1.	Úvod	3
1.1.	Účel	3
2.	Analytická část	3
2.1.	Současný stav	3
2.2.	Zhodnocení předchozího strategického dokumentu	3
2.3.	Vize	4
2.4.	Mise	5
2.5.	Hodnoty organizace	5
2.6.	Priority při sestavování strategického dokumentu	5
2.7.	Dlouhodobé priority organizace	5
2.8.	SWOT analýza	7
3.	Návrhová část	9
3.1.	Specifické cíle	9
4.	Implementační část	23
5.	Závěrečné shrnutí	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
6.	Zkratky	23
7.	Zdroje	23
8.	Související dokumentace	23
9.	Přílohy	23
<b>Příloha č. 1:</b>	Karta opatření 1.1	23
<b>Příloha č. 2:</b>	Karta opatření 1.2	23
<b>Příloha č. 3:</b>	Karta opatření 1.3	23
<b>Příloha č. 4:</b>	Karta opatření 1.4	23
<b>Příloha č. 5:</b>	Karta opatření 2.1	23
<b>Příloha č. 6:</b>	Karta opatření 2.2	23
<b>Příloha č. 7:</b>	Karta opatření 2.3	23
<b>Příloha č. 8:</b>	Karta opatření 2.4	23
<b>Příloha č. 9:</b>	Karta opatření 2.5	23
<b>Příloha č. 10:</b>	Karta opatření 2.6	23
<b>Příloha č. 11:</b>	Karta opatření 2.7	23
<b>Příloha č. 12:</b>	Karta opatření 2.8	23
<b>Příloha č. 13:</b>	Karta opatření 3.1	23
<b>Příloha č. 14:</b>	Karta opatření 3.2	23
<b>Příloha č. 15:</b>	Karta opatření 3.3	23
<b>Příloha č. 16:</b>	Karta opatření 4.1	23
<b>Příloha č. 17:</b>	Karta opatření 4.2	23
<b>Příloha č. 18:</b>	Karta opatření 4.3	23
<b>Příloha č. 19:</b>	Karta opatření 4.4	23
<b>Příloha č. 20:</b>	Karta opatření 5.1	24
<b>Příloha č. 21:</b>	Karta opatření 5.2	24

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



<b>Příloha č. 22:</b>	Karta opatření 5.3	24
<b>Příloha č. 23:</b>	Karta opatření 5.4	24
<b>Příloha č. 24:</b>	Karta opatření 6.1	24
<b>Příloha č. 25:</b>	Karta opatření 6.2	24
<b>Příloha č. 26:</b>	Karta opatření 6.3	24
<b>Příloha č. 27:</b>	Karta opatření 6.4	24
<b>Příloha č. 28:</b>	Karta opatření 6.5	24
<b>Příloha č. 29:</b>	Karta opatření 6.6	24
<b>Příloha č. 30:</b>	Karta opatření 7.1	24
<b>Příloha č. 31:</b>	Karta opatření 7.2	24

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Tento strategický dokument byl schválen pro období 2022 až 2030 Zastupitelstvem města Břeclavi na zasedání č. 27 dne 30. března 2022 a nabývá účinnosti dnem 1. dubna 2022.

## 1. Úvod

### 1.1. Účel

Strategický plán rozvoje úřadu bude sloužit jako základní nástroj pro implementaci, vyhodnocování a směřování akcí a činností vedoucích k dosažení cílů obsažených ve strategickém dokumentu.

Dokument stanovuje jasné směry, kterými má úřad do roku 2030 kráčet. Dokument také představuje portfolio cílů, z nichž vznikne jejich prioritizací zadání činností a výdajů, jak pro celé období platnosti dokumentu, tak i pro jednotlivé rozpočtové roky. Strategický plán rozvoje v neposlední řadě představuje základní strategický dokument pro získávání externích zdrojů pro rozvoj úřadu. Cílovým stavem v roce 2030 má být moderní úřad, který díky systému řízení kvality a neustálému zlepšování bude patřit mezi nejkvalitněji fungující úřady v České republice, a to jak z pohledu hodnocení a oceňování ústředních orgánů státní správy (zejména hodnocení Ministerstva vnitra ČR) tak i hodnocení klientů.

## 2. Analytická část

### 2.1. Současný stav

Město Břeclav v minulém období vytvořilo v rámci dotačního programu Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na Městském úřadu Břeclav, registrační číslo projektu CZ.1.04/4.1.01/89.00040 soubor tří strategických dokumentů. Jednalo se o Strategický plán rozvoje města Břeclavi vytvořený v srpnu 2014 a Strategii rozvoje úřadu a Informační strategii města Břeclav, vytvořené v březnu 2015.

Při aktualizaci a tvorbě nových strategických dokumentů, tedy bylo na co navazovat. Dokumenty však neměly jasně stanovenou dobu své účinnosti, nicméně se předpokládala po uplynutí několika let jejich zásadní aktualizace, případně vytvoření strategií nových. Po pěti letech účinnosti se město Břeclav rozhodlo počínaje rokem 2021 všechny strategické dokumenty zásadním způsobem aktualizovat, upřesnit strategické cíle organizace a vytvořit jednotný strategický rámec tak, aby posloužily jako základní plánovací dokumenty pro rozvoj území v středně a dlouhodobém horizontu.

Samotná Strategie rozvoje úřadu neměla stanovenou dobu účinnosti, ani délku plánovacího období. Harmonogramy plnění cílů uvádějí dobu trvání aktivit, nezasazují je však do konkrétního časového rámce. Z délky jejich trvání nicméně vyplývá, že časový horizont dokumentu byl předpokládán na 5 - 7 let.

Vedle vyhodnocení plnění dosavadní Strategie rozvoje úřadu přistoupil řešitelský tým k celkové revizi strategických cílů úřadu a zapracoval do nich i celkovou vizi návaznosti na ostatní strategické dokumenty města.

Výsledná strategie městského úřadu vychází z analýzy současného stavu organizace, analýzy zainteresovaných stran, ve které je promítnut zájem, vliv, míra zapojení i legitimního očekávání v souvislosti se vznikem tohoto dokumentu.

### 2.2. Zhodnocení předchozího strategického dokumentu

Při hodnocení předchozího strategického dokumentu se řešitelský tým zabýval jak samotnými cíli, které byly definovány, tak i jejich kategorizací. Cíle byly soustředěny do čtyř oblastí – Finance, Interní procesy, Občané (klienti) a Zaměstnanci. Pro každou oblast předchozí dokument definoval strategické cíle, které nebyly v dokumentu kvantifikovány, nebyl ani stanoven přesný harmonogram jejich plnění. Cíle byly rozpracovány do karet, které popisují důvody a očekávané dopady cíle, obsahují matici vlivů a dílčí

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



akční plány. Karty obsahovaly návrh indikátorů úspěšnosti cíle – nestanovily ale výchozí ani cílové hodnoty.

Z věcného hlediska lze konstatovat, že Strategie rozvoje městského úřadu ve svém posledním znění neodpovídala nárokům na aktuální strategický řídicí dokument pro rozvoj městského úřadu. Neodpovídala ani aktuálním požadavkům metodiky Ministerstva pro místní rozvoj na strukturu strategických dokumentů.

Během platnosti předchozího strategického dokumentu došlo k několika zásadním změnám v chodu městského úřadu. Především se začal úřad zabývat novými metodami řízení kvality, v roce 2018 organizace získala certifikaci ISO 9001:2015, a to vyvolalo potřebu dalších upřesnění, vedle jiného i zkvalitnění strategického rámce organizace. Městský úřad Břeclav získal finanční podporu v rámci projektu KVALITA, EFEKTIVITA, INOVACE“ reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/18\_092/0014702, ve kterém jsou vytvářeny nejen nové a aktualizované strategie, ale také metodiky na tvorbu, strukturovanost a návaznost strategických dokumentů a jasnější definování strategických cílů.

Z těchto důvodů byla vyhodnocena dosavadní struktura Strategie rozvoje úřadu jako dále nevyhovující, předefinovány tedy byly nejen samotné cíle, ale i oblasti, do kterých byly řazeny. Také dosavadní konkretizace cílů byla vyhodnocena jako nevyhovující, formulace cílů byly příliš obecné na to, aby dostatečně pomohly strategickému směřování organizace, a také plánování priorit úřadu. V neposlední řadě byla jako nevyhovující vyhodnocena absence doby platnosti dokumentu a absence mechanismu a termínů pro její aktualizaci.

Řešitelský tým tedy přistoupil k tvorbě nového dokumentu, který bude navazovat na předchozí strategický dokument, zároveň odstraní dříve definované nedostatky.

### 2.3. Vize

V předchozím období vedle vzniku samotného dokumentu došlo k prvnímu definování Vize městského úřadu Břeclav. Definici vize předcházela analýza postavení městského úřadu a jeho činností, priorit a směřování organizace. Na základě této analýzy byla vytvořena vize městského úřadu. Po více než pětileté platnosti této vize došlo k zhodnocení její aktuálnosti a bylo jednoznačně rozhodnuto o tom, že vize úřadu je nadčasová, tedy stále platná a aktuální, protože obsahuje klíčové hodnoty, ke kterým se organizace hlásí a chce se hlásit i v dalším období.

#### „SLUŽBA LIDEM SPOLEČNĚ“

JE TO NAŠ ZÁJEM A RESPEKT, KTERÉ LIDÉ OČEKÁVAJÍ.

JE TO NAŠE POMOC A OCHOTA, KTEROU DOSTÁVAJÍ.

JE TO NAŠE ZNALOST A PROFESIONALITA, KTERÁ NACHÁZÍ ŘEŠENÍ.

JE TO NAŠE LOAJALITA A ODPOVĚDNOST

K DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL.

JE TO VAŠE DŮVĚRA V NAŠE SCHOPNOSTI.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejkík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



## 2.4. Mise

Městský úřad Břeclav neměl v předchozím období definováno základní poslání organizace - tedy misi. Protože však mise postupuje celým dokumentem, je vhodné ji nově uvést.

**„Misi Městského úřadu Břeclav je kvalitní poskytování veřejných služeb, spokojenost klientů a naplňování zájmů a cílů města s ohledem na účelné hospodaření s veřejnými prostředky“**

## 2.5. Hodnoty organizace

Organizace je založena na hodnotách, které nejen ctí, ale stále doplňuje jejich reálný obsah. Hodnoty vytváří rámec pro další rozvoj organizace a jsou základním určovatelem při stanovení specifických strategických cílů.

- Profesionalita
- Efektivita úřadu
- Kvalita
- Otevřenost
- Respekt
- Odpovědnost
- Spolupráce se zainteresovanými stranami
- Spokojenost klientů

## 2.6. Priority při sestavování strategického dokumentu

Řešitelský tým si při sestavování tohoto strategického dokumentu dal, z hlediska metodologie, tyto hlavní cíle:

- Jasně vymežit účel strategie, časový horizont a další relevantní údaje úvodní části.
- Vyhodnotit plnění opatření předchozího období včetně nástrojů pro hodnocení a aktualizaci strategie.
- Vyhodnotit navazující strategické dokumenty.
- V analytické části zpracovat souhrnnou SWOT analýzu, případně využít analytickou část Strategického plánu.
- V návrhové části určit reálnou a realizovatelnou představu, která bude respektovat interní pravidla a procesy strategického řízení. Definovat jasně specifikované cíle včetně indikátorů plnění a stanovení počátečních a cílových hodnot.
- V implementační části respektovat interní pravidla a procesy úřadu – zejména pro řízení změn, monitoring a reporting, řízení projektů a řízení rizik.
- Definovat postavení dokumentu v rámci strategického rámce města.
- Stanovit dobu platnosti dokumentu, včetně stanovení závazného termínu pro aktualizaci tohoto dokumentu.

Strategie rozvoje úřadu se zaměřuje na stanovené priority a cíle, které charakterizují činnost úřadu směrem dovnitř i vně, jejich postupné naplňování či udržování, vyhodnocování změn v kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. Důsledkem uplatňování principů zakotvených ve Strategii a návazných dokumentech města, včetně naplňování stanovených cílů, má být jasné určení priorit, na něž je třeba se zaměřit tak, aby bylo dosaženo vyšší spokojenosti občanů města a správního obvodu, obcí ve správním obvodu a dalších fyzických i právnických osob vstupujících do styku s úřadem, jakož i stabilizace a zlepšování vnitřního prostředí a rozvoje zaměstnanců.

## 2.7. Dlouhodobé priority organizace

Z hlediska strategického směřování se organizace dlouhodobě zaměřuje na naplňování strategických priorit. Strategické priority se pak ve střednědobém horizontu rozpadají na specifické cíle. Organizace

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejkík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



by dlouhodobě měla směřovat k naplňování strategických priorit. Cesta k jejich naplňování vede prostřednictvím naplňování specifických cílů, které primárně určuje tento dokument. Priority organizace a specifické cíle vycházejí jednak ze strategického rámce rozvoje veřejné správy, určené Ministerstvem vnitra a Ministerstvem pro místní rozvoj, jednak z kontextu a reálií samotného města Břeclav.

Mezi dlouhodobé strategické priority úřadu řadíme:

- Zvýšení dostupnosti služeb klientům
- Dodržování termínů a lhůt
- Lepší informování veřejnosti
- Ekonomická udržitelnost rozvoje organizace
- Automatizace činností úřadu

Strategické priority budou naplněny prostřednictvím dopředu nastavených a následně dosažených specifických cílů. Obecné cíle pro naplnění strategických priorit jsou:

- a) Stabilizace nákladů.
- b) Rozvoj systému motivace zaměstnanců.
- c) Fungující a kvalitní systém řízení lidských zdrojů.
- d) Dosažení dobrých komunikačních a prezentačních dovedností zaměstnanců.
- e) Zlepšení prostředí pro klienty a snížení energetické náročnosti budov.
- f) Dosažení pozitivního mediálního obrazu u veřejnosti.
- g) Kontinuální fungování systému managementu kvality úřadu.
- h) Zavedení efektivních procesů (jednoduché, účelné, rychlé, ekonomické, srozumitelné procesy) jako pevné součásti řízení organizace.
- i) Vytvoření prostředí pro pozitivní organizační kulturu.
- j) Zavedení controllingového systému.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



## 2.8. SWOT analýza

Řešitelský tým jako součást analytické části provedl po shromáždění všech podkladů souhrnnou SWOT analýzu. Na základě SWOT analýzy a předchozího stanovení obecných cílů a priorit bude v dalším textu definována návrhová část.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	Stabilita zaměstnavatele.	Nízká schopnost středního managementu (vedoucí oddělení) hledat zlepšení, tvořit a vést.
	Jasný akcent služeb namířených směrem k občanovi, tj. klientsky orientovaným službám.	Neochota zaměstnanců převzít za své rozhodování zodpovědnost a menší iniciativa zaměstnanců.
	Ochota ke změnám k lepšímu.	Převaha ad-hoc rozhodování nad strategickým řízením.
	Schopnost řešit a vyřešit nestandardní situace.	Absence zavedeného strategického rámce/dosud neexistující strategie.
	Proaktivní přístup vybraných pracovních skupin zaměstnanců.	Malá skupina proaktivních zaměstnanců.
	Proklientský přístup k občanům / klientům úřadu.	Chybějící koncepce řízení města a úřadu v návaznosti na lidskou kapacitu úřadu a finanční zdroje.
	Kvalitní zázemí úřadu – technologické i prostorové.	Dotahování realizace cílů do úspěšného konce.
	Potenciál zaměstnanců úřadu.	Nedostatečné strategické řízení příspěvkových organizací.
	Dynamika úřadu (využití potenciálů svých zaměstnanců).	Nedostatečně efektivní kontrola.
	Schopnost hledat řešení, popř. alternativy.	Nedokončená pasportizace majetku.
	Schopnost improvizace v nestandardních situacích.	Nedostatečná pozitivní propagace práce úřadu.
	Zavedený systém řízení kvality.	Slabší koordinace záměrů, plánování a přípravy projektů.
	Dokumentace klíčových procesů.	Absence manažerského informačního systému.
	Řízená dokumentace.	Chybí systém na centrální systém úkolování.
	Jasný finanční plán na dané období.	Přesné nastavení kompetencí zaměstnanců, matice zastupitelnosti.
Lokalizace úřadu v centru.	Nepřehlednost webu.	
Vysoká úroveň aplikace GIS.		

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



**Příležitosti**

Zavedení strategického řízení jako stabilního pracovního postupu.  
Individuální osobní rozvoj vybraných zaměstnanců.  
Pokračování projektu řízení kvality.  
Zřízení pozice manažera kvality.  
Zřízení pozice projektového manažera.  
Rozvoj korporace v oblasti sdílených služeb.  
Projektové řízení a související vzdělávání.  
Kvalitní prezentace výsledků práce.  
Dynamická organizační struktura.  
Systematické řízení rizik.  
Energetický management.  
Externí dotační poradenství.  
Dostupné webové služby – elektronizace.  
Nové technologické možnosti komunikace s klientem.  
Nová personální politika.  
Zavádění dalších informačních technologií.  
Získání dotací do oblasti rozvoje úřadu.  
Přenos dobrých praxí z jiných úřadů.  
Zlepšení spolupráce se zainteresovanými stranami.  
Rozvoj interní aplikace MSBV.

**Hrozby**

Přetížení klíčových zaměstnanců a případné odchody klíčových zaměstnanců.  
Podfinancování provozních nákladů včetně mzdových.  
Absence plánování dalšího rozvoje města a úřadu.  
Rezignace na další rozvoj a zlepšování.  
Neřešení problémů a jejich posun v čase.  
Nečekané a bezkoncepční legislativní změny.  
Složitě vyřizování žádostí dané legislativou, která je pro občana nesrozumitelná.  
Nejednotnost výkladu zákonů.  
Zvyšování požadavku ze strany samosprávy.  
Nestabilita samosprávy.  
Zvyšování administrativní zátěže.  
Nestabilita IT dodavatelů.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



## 3. Návrhová část

### 3.1. Specifické cíle

Na základě shromážděných poznatků, znalostí organizace a analýzy současného stavu byly definovány tyto specifické cíle:

1. Inovace městského úřadu
2. Zvyšování kvality řízení
3. Rozvoj Smart řešení
4. Správa majetku a rozvoj budovy městského úřadu
5. Finance
6. Rozvoj lidských zdrojů
7. Komunikace

Tyto oblasti se pak rozpadají do konkrétních opatření.

#### 3.1.1. Specifický cíl 1 – Inovace městského úřadu

##### Odůvodnění a vysvětlení:

Oblast inovací je oblastí s největší předpokládanou dynamikou ve zlepšování. Tato oblast nejvíce vstřebává trendovost veřejné správy a změny, které ji provází. Zahrnuje tedy veškeré plánované a zaváděné změny, které zásadním způsobem posouvají kvalitu organizace. Určuje zároveň prioritizaci opatření v dalších oblastech a dodává jim příslušnou dynamiku rozvoje.

##### Globální hodnocení specifického cíle:

- Počet zavedených inovací v organizaci.

##### Opatření 1.1 Zlepšovací proces

Opodstatnění: Organizace je držitelem certifikace ISO 9001:2015, tato norma zavazuje organizaci k hledání neustálých zlepšení ve své činnosti. Pro řízení změn, které vedou ke zlepšování, potřebuje organizace vytvořit mechanismus pro řízení tohoto zlepšování. Vytvořen bude procesní postup pro iniciaci zlepšení, pro schválení změny a následnou realizaci. Vedle potřeby koordinace zlepšení je důvodem tohoto specifického cíle i povzbudit proaktivitu zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran přicházet s iniciací zlepšování. Systém zlepšování tak bude navázán na systém odměňování.

Hodnocení: Počet zlepšení za kalendářní rok.

Bližší popis: Příloha č. 1: Karta opatření 1.1

##### Opatření 1.2 Korporátní řízení, sdílené služby a plán jejich rozvoje

Opodstatnění: Korporátní řízení je definováno transparentními pravidly jednotného řízení příspěvkových organizací. Pro posílení korporátního řízení jsou provozovány sdílené služby, systém efektivního nakupování, vhodné controllingové nástroje a komunikační kanály. Sdílené služby představují myšlenkový koncept nabízet služby, které jsou standardizovány v organizaci i jiným subjektům spjatým s městem Břeclav. Jedná se zejména o zřízené příspěvkové organizace města. Současný stav v příspěvkových organizacích je kvalitativně velmi různorodý a neporovnatelný, což není žádoucí pro zřizovatele, ani samotné organizace. Opatřením pro realizaci cíle je stanovení plánu rozvoje „Sdílených služeb“. Sdílené služby je možné rozdělit do čtyř základních oblastí – ekonomika, právo, ICT a majetek. V rámci ekonomických služeb je možné část činností centralizovat, jako například zpracování účetnictví, personalistiky a mezd, řešení finančních

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



bankovních služeb včetně cash pooling. Právní služby je možné uchopit od administrace veřejných zakázek až po zajištění standardního právního servisu. ICT je oblast s největším potenciálem. Město Břeclav disponuje kvalitní technologickou základnou v oblasti IT, kapacita zařízení umožňuje nabízet služby těchto technologických center formou služeb i dalším. Jedná se např. o sdílení výpočetního výkonu formou virtualizace serverů, nabídky zálohování dat, jednotného nákupu SW v rámci multilicencí či poskytnutí prostředků pro kyberbezpečnost. Důvodem pro vytváření sdílených služeb jsou zejména kvalitativně parametrizované služby a její poskytování či zprostředkování bude garantovat požadovanou úroveň. Neméně důležitým benefitem je zajištění jakési alternativy pro zastupitelnost či zjednodušení administrativní zátěže. Snižování nákladů není motivem pro tyto činnosti, nicméně mělo by být benefitem a jednoznačně koresponduje s cílem úřadu v ekonomické oblasti.

Hodnocení: Vytvoření plánu rozvoje služeb.  
Počet služeb nabízených dalším subjektům.

Bližší popis: Příloha č. 2: Karta opatření 1.2

### **Opatření 1.3 Elektronizace služeb**

Opodstatnění: Zahrnuje celkově proces přechodu od osobního vyřizování žádostí, či agend a listinné formy podání do digitální podoby, která bude umožňovat vyřizování žádostí na dálku, prostřednictvím ověřené identity. Tak se klientům usnadní komunikace s úřadem, a tím i zefektivní vyřizování žádostí. Organizace bude postupně, v souladu s politikou státu v oblasti digitalizace a elektronizace, elektronizovat vykonávané agendy. Cíl zahrnuje i změny v elektronizaci interních činností úřadu za účelem odstraňovat nadbytečnou administrativu v listinné podobě a zefektivňovat činnosti se záměrem snižovat časovou náročnost jejich výkonu.

Hodnocení: Počet poskytovaných elektronizovaných služeb.  
Vznik portálu občana.

Bližší popis: Příloha č. 3: Karta opatření 1.3

### **Opatření 1.4 Aktivní energetický management**

Opodstatnění: Městský úřad pro vlastní činnost užívá několik budov, další budovy patří do správy jednotlivých odborů nebo jsou svěřeny do užívání příspěvkovým organizacím či pronajaty vlastní obchodní organizaci. Aktuálně u těchto budov neexistují jednotná opatření na správu všech druhů spotřebovávaných médií. Není koncepčně řešen dohled, řízení a efektivní využívání energií. Efektivní energetický management musí stát na základních pilířích jako je zavedení funkčního systému, přezkoumání stávajícího energetického hospodářství, identifikace potenciálu k úsporám, vyškolení zaměstnanců a zavedení relevantních úsporných opatření včetně efektivního SW nástroje k řízení spotřeby. Od zavedení aktivního energetického managementu úřad očekává realizaci procesních, systémových a realizačních opatření, a to jak beznákladových, tak těch, které vyžadují investice. Cílem je zlepšení organizace práce a významné snížení provozních nákladů, ovšem ne na úkor kvality vnitřního prostředí a všeobecného komfortu uživatelů.

Pro jednotný přístup k oblasti energetiky je potřeba zpracovat energetickou koncepci města. Tento dokument je zásadní pro rozvoj a směřování obchodní společnosti Teplo Břeclav, s.r.o., která je vlastněna městem, a také při jednání s developery při přípravě rozvojových lokalit.

Hodnocení: Vytvoření Energetické koncepce města  
Zavedení aktivního energetického dohledu u všech nemovitostí v majetku města

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Aktivní zapojení energetika při přípravě významných investic či oprav  
Prokazatelné snižování provozních nákladů spojených se spotřebou energií

Bližší popis: Příloha č. 4: Karta opatření 1.4

### 3.1.2. Specifický cíl 2 – Zvyšování kvality řízení

#### Odůvodnění a vysvětlení:

V oblasti inovací se předpokládá největší dynamika ve zlepšování. Tato oblast nejvíce vstřebává trendovost veřejné správy a změny, které ji provází. Zahrnuje tedy veškeré plánované a zaváděné změny, které zásadním způsobem posouvají kvalitu organizace. Určuje zároveň prioritizaci opatření v dalších oblastech a dodává jim příslušnou dynamiku rozvoje.

#### Globální hodnocení specifického cíle:

Počet nálezů při externím auditu

#### Opatření 2.1 Rozvoj systému řízení kvality

**Opodstatnění:** Organizace je držitelem certifikátu ISO 9001:2015, má zavedený systém řízení, který předpokládá sledování, měření a neustálé zlepšování činností organizace. Dlouhodobým cílem organizace musí být rozvoj systému řízení kvality, stanovení kvalitativních standardů a jejich neustálé zlepšování. Účelem systému je zvyšovat efektivnosti vykonávaných činností, eliminace rizik a rozvíjení spolupráce se zainteresovanými stranami. Vedle dalších standardů ISO, které organizace může postupně zavádět je pro organizaci důležité i zavádění standardu MA21 ve spolupráci s Národní sítí Zdravých měst. Organizace by také měla pravidelně informovat zaměstnance, veřejnost a další zainteresované strany o přínosech a dopadech používání nástrojů kvality řízení.

**Hodnocení:** Úspěšné absolvování dohledového/ recertifikačního auditu od certifikační autority  
Počet velkých (závažných) neshod i interních auditů ISO  
Úspěšnost plnění cílů kvality

**Bližší popis:** Příloha č. 5: Karta opatření 2.1

#### Opatření 2.2 Efektivní řízení procesů

**Opodstatnění:** Management kvality dle normy ISO 9001 je mj. založen na řízení procesů. Pro jejich efektivní řízení je nutné důsledné zmapování procesů a jejich následné řízení, vyhodnocování a zlepšování. Pro lepší řízení je vytvořen procesní model, který zahrnuje vazby a návaznosti procesů, jejich napojení na vykonávající zaměstnance, a také systém zpětné vazby o fungování celku i jednotlivých částí. Vedle sledování kvality by v prostředí úřadu měla být sledována zejména doba vyřizování úkonů a podnikat takové kroky, aby se časová náročnost úkonů snižovala.

**Hodnocení:** Vytvoření procesní mapy  
Vytvoření metodiky pro tvorbu procesního modelu  
Počet popsaných procesů  
Výsledky interních auditů

**Bližší popis:** Příloha č. 6: Karta opatření 2.2

#### Opatření 2.3 Vznik katalogu služeb

**Opodstatnění:** Na řízení procesů úzce navazuje řízení služeb. Pro jejich řízení by měl vzniknout katalog služeb, který bude parametrizovat jednotlivé služby, které organizace poskytuje jak externím, tak interním zákazníkům. Smyslem katalogizace služeb je

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



vytvoření jednotného systému pro vyhodnocování jejich přínosu, časové, personální a v neposlední řadě také jejich finanční náročnosti.

Katalog služeb také bude sloužit jako základ pro elektronizaci agend a podporu e-úřadu.

Hodnocení: Vznik Strategie rozvoje služeb zajišťovaných městem Břeclav

Vznik Katalogu služeb

Počet popsanych služeb v katalogu

Bližší popis: Příloha č. 7: Karta opatření 2.3

## **Opatření 2.4 Plánování jako nástroj řízení klíčových činností**

Opodstatnění: Plánování je klíčovým pracovním postupem pro to, aby byly efektivně dosahovány stanovené cíle. Strategické dokumenty stanovují specifické cíle, plánování pak umožňuje jejich dosahování v čase za určení efektivního použití zdrojů – zejména finančních a lidských a zahrnuje také úkoly, které je potřeba splnit k dosažení požadovaného cíle. Plánování jako takové je nutné zahrnout do standardních postupů při činnosti úřadu a vedení města, tak aby v čase bylo použítí lidských a finančních zdrojů co nejefektivnější. Je při tom potřeba zvažovat všechny vnitřní i vnější faktory, které dosahování cílů ovlivňují.

Hodnocení: Zavedení plánování v klíčových činnostech

Vyhodnocování plnění plánů

Cíle kvality pro daný rok a jejich splnění

Bližší popis: Příloha č. 8: Karta opatření 2.4

## **Opatření 2.5 Určování standardů – standardizace**

Opodstatnění: Zásadním pro řízení organizace, stejně jako řízení jednotlivých částí, činností, agend, je stanovení normy, tedy toho, co je odpovídající kvalitou výstupu. Toto určení přijatelné normy kvality, tedy standardizace, je důležité pro další rozvoj a zlepšování. Tato standardizace je i součástí požadavku ISO norem, které předpokládají, že služby budou poskytovány v odpovídající kvalitě a bude vytvořen standard, který bude dále zlepšován. Ačkoliv řada služeb organizace vychází z legislativy, není doposud standard u většiny poskytovaných služeb určený. Cílem organizace je tedy standardizace služeb, činností apod. a přenášení tohoto standardu dále – například na příspěvkové organizace města.

Hodnocení: Počet stanovených standardů u služeb v katalogu služeb

Počet vytvořených interních dokumentů stanovujících standard výstupu

Bližší popis: Příloha č. 9: Karta opatření 2.5

## **Opatření 2.6 Vytvoření strategického rámce – tvorba, aktualizace, cíle**

Opodstatnění: Dalším úkolem určující kvalitu řízení v organizaci je vytvoření strategického rámce organizace, včetně metodiky strategického řízení. Postupné vytváření strategické mapy s cíli organizace, jejich průběžné doplňování, pravidelná aktualizace a hlavně souvislá práce se stanovenými strategickými cíli a opatřeními, jejich prioritizace a řízení, kontinuita jejich naplňování, to všechno jsou základní předpoklady pro efektivnější fungování organizace. Pro zavedení strategického řízení a systematickou práci ze strategickými dokumenty bude nutné určit pracovní skupinu pro strategické řízení, která bude všechny činnosti koordinovat a určovat strategické priority. Bude také potřeba se soustředit na samotné naplňování strategických cílů, respektive zvýšení efektivity jejich naplňování, zejména prostřednictvím projektového řízení.

Hodnocení: Tvorba metodiky pro tvorbu strategických dokumentů

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Vznik pracovní skupiny pro strategické řízení  
Vytvoření strategického rámce a jeho naplňování  
Počet aktualizovaných strategických dokumentů

Bližší popis: Příloha č. 10: Karta opatření 2.6

## **Opatření 2.7 Posílení kontrolních mechanismů**

Opodstatnění: Kontrola činností v organizaci je zásadní pro efektivní dosahování výsledků. Vedle interního auditu, prováděného dle zákona č. 320/2001 Sb, o finanční kontrole, je potřeba podporovat také vznik dalších kontrolních mechanismů, příkladem je zavedení interních auditů dle norem ISO 9001 a ISO 19011, plánování oblastí auditu s ohledem na rizika a slabá místa v organizaci. Vedle institucionalizované kontroly je potřeba také v rámci rozvoje kompetencí vedoucích zaměstnanců podporovat zlepšení kontroly práce zaměstnanců, zavedení systému kontroly plnění úkolů. Větší důraz je třeba dát i veřejnosprávním kontrolám jak u poskytovaných dotací, tak u zřizovaných příspěvkových organizací. K posílení kontroly je nutné trvale vyčlenit skupinu zaměstnanců, kteří se kontrolou na různých úrovních budou systematicky zabývat a prohlubovat si v tomto směru svoji kvalifikaci.

Hodnocení: Zavedená metodika provádění interních auditů  
Zavedení systémového řízení rizik  
Plán interních auditů dle zákona  
Program interních auditů dle norem ISO  
Počet provedených auditů a veřejnosprávních kontrol

Bližší popis: Příloha č. 11: Karta opatření 2.7

## **Opatření 2.8 Standardizace a stabilita systémů IT**

Opodstatnění: Zvláštní pozornost je potřeba věnovat oblastí řízení IT. Při výběru procesů a aktivit k automatizaci pomocí IT technologií je vždy nezbytné zvážit ekonomickou stránku, nebo vyhodnotit pracnost, náklady, prodlevy a střízlivý pohled na přínosy IT řešení. Zásadní pro fungování a trvalé zlepšování organizace je stabilita systému IT. Realizace opatření bude detailněji zpracována prostřednictvím samostatné strategie ICT, která stanoví bližší podrobnosti pro dosažení tohoto i dalších opatření strategie rozvoje úřadu.

Hodnocení: Vznik Informační strategie města Břeclav

Bližší popis: Příloha č. 12: Karta opatření 2.8

### **3.1.3. Specifický cíl 3 – Rozvoj Smart řešení**

#### **Odůvodnění a vysvětlení:**

Zavádění smart prvků ve městech a organizacích je fenoménem poslední doby. Úkolem těchto chytrých řešení je zejména vysoká přidaná hodnota, kterou mají přinášet. Zavádění smart prvků v organizaci sleduje zejména podporu organizace a plánování, pro které informační technologie budou získávat a zpracovávat potřebná data. Smart prvky rovněž budou podporovat komunitní život, v němž pomocí elektronických informačních systémů může vedení města s občany efektivněji komunikovat, a získávat tak od nich potřebné informace i odezvu. Dále bude zavádění smart prvků podporovat rozvoj infrastruktury, zejména energetiky, dopravy, městských služeb a zavádění „inteligentního“ řízení budov pomocí informačních a komunikačních technologií. Samotný koncept smart city se tedy netýká pouze používaných technologií, nýbrž si klade za cíl napomoci celkovému hospodářskému růstu měst a kvalitě jejich životního prostředí prostřednictvím jejich efektivního fungování, k čemuž patří i příznivé subjektivní vnímání života ve městě jeho občany. Využití moderních technologií v této souvislosti není samoúčelné,

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



nýbrž je technickým prostředkem k dosažení hospodářských cílů. Tento cíl podporuje zavádění smart prvků v prostředí městského úřadu, které bude nepochybně centrum rozvoje smart city. Uceleně bude koncept smart city zpracován v samostatném strategickém dokumentu a bude se týkat celého území města Břeclav.

#### Globální hodnocení specifického cíle:

- Počet zavedených smart řešení v organizaci.
- Vznik Strategie smart city.

#### Opatření 3.1 Rozvoj metropolitní sítě

**Opodstatnění:** Město Břeclav má v současnosti vybudovanu metropolitní síť. Základem metropolitní sítě je propojení jednotlivých strategických budov ve vlastnictví města optickými kabely. To umožňuje vysokorychlostní připojení jednotlivých uživatelů v síti. Smyslem metropolitní sítě je vytvoření vysokorychlostní komunikační infrastruktury na bázi protokolu TCP/IP, pokrývající území města Břeclav, konkrétně všechny oblasti, kde jsou důležité budovy města.

Metropolitní síť je aktuálně koncipována jako uzavřená síť určena pro samotné město (městský úřad, Technické služby Břeclav a Městskou policii Břeclav), budovy v užívání příspěvkových organizací, vybrané budovy ve správě úřadu.

Metropolitní síť by měla poskytovat kvalitní a dostupné služby přenosu dat, obrazu, či zvuku. Cílem je postupné rozšiřování sítě v Břeclavi a zlepšování zázemí pro její fungování. Garantem fungování metropolitní sítě je Oddělení informatiky, Odbor kanceláře tajemníka, Městského úřadu Břeclav.

Funkční metropolitní síť je nezbytným předpokladem pro naplňování dalšího cíle Sdílených služeb. Spojení těchto dvou cílů umožní zapojeným subjektům plně využívat všechny benefity tohoto řešení.

**Hodnocení:** Vznik plánu rozvoje metropolitní sítě

**Bližší popis:** Příloha č. 13: Karta opatření 3.1

#### Opatření 3.2 Rozvoj aplikací „podpora mobility“

**Opodstatnění:** Součástí chytrých řešení je i podpora rozvoje aplikací s cílem využití a propojení stávajících dat, propojení prvků řízení tak, aby se vytvářela přidaná hodnota pro uživatele, ať již vedené organizace pro efektivnější řízení, nebo zaměstnanci při jejich činnostech, či v neposlední řadě občané města a regionu, kteří využijí přínosy aplikací. Ukázkou, jak využívat soustředěná data je v prostředí městského úřadu Břeclav rozvoj aplikace GIS, který bude nadále v organizaci rozvíjen. Zásadním pro posun kvality výstupu je pak postupné propojování aplikací tak, aby výtěžnost dat a tím i produktivita práce byly stále vyšší. Jedná se zejména o propojení aplikací, kterými se spravuje majetek města a ekonomické údaje. Další oblastí je propojení webových stránek města a užívaných mobilních aplikací a jejich postupné propojování s dalšími SW aplikacemi. Součástí smart řešení budou i aplikace pro chytré řízení dopravy ve městě, nebo veřejného osvětlení. Podrobnosti k tomu stanoví samostatná strategie smart city. Realizace tohoto opatření podporuje dosažení řady dalších cílů jmenovaných v tomto, nebo i dalších strategických dokumentech města.

**Hodnocení:** Vznik nového webu města

Počet propojených aplikací

Plán rozvoje GIS

**Bližší popis:** Příloha č. 14: Karta opatření 3.2

#### Opatření 3.3 Kyberbezpečnost / bezpečnost informací

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



**Opodstatnění:** Při vylepšování městské infrastruktury navíc dochází ke stále většímu propojování jejích částí a začleňování dalších zařízení a senzorů. Tím se stává mnohem zranitelnější. Lze říci, že potenciálně zranitelná oblast infrastruktury chytrého města roste téměř exponenciálně, jelikož se k městským systémům bude připojovat stále více zařízení z kategorie takzvaného internetu věcí (IoT) a bude docházet k stále větší integraci dříve samostatných systémů. Prudký nárůst počtu propojených zařízení přináší i větší nárůst útoků. Propojené systémy a data vyžadují propojenou bezpečnostní strategii. Elektronické zabezpečení sítí musí jít ruku v ruce s fyzickým zabezpečením, je však třeba pečlivě udržovat rovnováhu mezi výhodami chytřejších služeb a souvisejícími riziky. Základem kybernetické bezpečnosti je zajištění co možná největší ochrany všech IoT zařízení a koncových bodů sítě. Klíčem jsou znalosti a schopnost detekce potenciálních hrozeb a úzká spolupráce na zabezpečení systémů s dodavateli. Stejnou pozornost je třeba věnovat bezpečnosti dat a provádění úkonů k jejich stále většímu zabezpečení. Týká se to i větší kontroly nad osobními údaji, používanými při činnosti organizace, v souladu s nařízením GDPR.

**Hodnocení:** Plán rozvoje kyberbezpečnosti  
Dokumentace k bezpečnosti systému a dat  
Externí audit bezpečnosti informací

**Bližší popis:** Příloha č. 15: Karta opatření 3.3

### 3.1.4. Specifický cíl 4 - Správa majetku a rozvoj budovy městského úřadu

#### Odůvodnění a vysvětlení:

Souhrnný cíl zahrnuje veškeré kroky týkající se správy majetku a jeho postupného zefektivňování. Majetek města Břeclav je značně rozsáhlý, struktura však neodpovídá potřebám instituce. Městský úřad by měl systematicky podnikat kroky k tomu, aby byl majetek využíván podle principů 3E, které v sobě zahrnují postupy pro hospodárnost, efektivnost a účelnost. Zvláštní pozornost se věnuje rozvoji budov městského úřadu z pohledu zlepšování prostředí a z pohledu funkčního, technického i uživatelského. Na toto opatření naváže samostatný strategický dokument Koncepce správy majetku města Břeclav, který stanoví konkrétnější směřování rozvoje správy majetku.

#### Globální hodnocení specifického cíle:

- Vznik strategického dokumentu pro správu majetku.
- Standardizace procesů spojených se správou majetku.
- Používání principů 3E.
- Definice zbytného a nezbytného nemovitého a movitého majetku.

#### Opatření 4.1 Efektivní hospodaření s majetkem (3E)

**Opodstatnění:** Základním předpokladem pro funkční využívání majetku ve vlastnictví města, je jeho efektivní využívání. Ústřední orgány státní správy stanovily principy 3E, které stanovují standard pro užívání všech veřejných prostředků. Příslušné ministerstvo (MFČR) vydává pokyny, jak aplikovat principy účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti při nakládání s majetkem. Na konkrétních případech je ilustrována aplikace principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti ve všech klíčových fázích, které jsou součástí životního cyklu majetku od jeho nákupu až po jeho vyřazení. K tomuto standardu toto opatření směřuje. Hlavním externím dokumentem je Metodický pokyn Správa majetku v souladu s principy 3E, který prezentuje postupy a příklady dobré praxe správy majetku organizací veřejné správy. Je určen pro organizace, které hospodaří s veřejnými prostředky, zejména pro orgány veřejné

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022





správy dle § 2 písm. a zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. Opatření zahrnuje tvorbu řady interních dokumentů a stanovování standardizovaných postupů, jak při správě majetku postupovat.

Hodnocení: Nastavení procesů pro správu majetku  
Tvorba interních předpisů  
Vznik Koncepce správy majetku města Břeclav  
Vyhodnocení ekonomického přínosu vlastněného majetku  
Zavedení facility managementu

Bližší popis: Příloha č. 16: Karta opatření 4.1

#### **Opatření 4.2 Rozvoj budov úřadu / vytváření příjemného prostředí pro klienty**

Opodstatnění: Jedním z hlavních cílů je dlouhodobě zlepšovat prostředí městského úřadu, a to jak pro zaměstnance (vybavení kanceláří, zázemí, strukturovaná kabeláž, smart prvky v budově), tak i pro klienty. Právě technologické zlepšování budov úřadu může významným způsobem přispět k pozitivnímu vnímání organizace zevnitř i zvenčí. Vytváření příjemného prostředí v budovách úřadu pro klienty a funkčního prostředí pro zaměstnance přibližuje úřad klientům a zároveň podporuje ztotožnění se zaměstnanců se směřováním organizace. V budovách by vedle prostor kanceláří měly být podporovány odpočinkové zóny, vybrané prostory úřadu by mohly být používány pro výstavy, představení mladých umělců, či žáků škol, jejichž zřizovatelem je město. Měl by být vytvořen standard pracoviště, zahrnující vybavení kanceláře, úroveň vybavení, klimatizované pracovní prostory. Posílena by také měla být bezpečnost v budově a to jak zlepšení bezpečnosti zaměstnanců a klientů, tak i řízený vstup do vybraných místností v budově. Celkově by aktivity měly směřovat k tomu, aby prostředí působilo méně úřednický a více příjemně. Vytvořen bude dokument, který zmapuje možnosti využití budov městského úřadu.

Hodnocení: Klimatizování hlavní budovy úřadu  
Vytvoření standardu kancelářských prostor  
Počet výstav v prostorách úřadu

Bližší popis: Příloha č. 17: Karta opatření 4.2

#### **Opatření 4.3 Sjednání budov městského úřadu**

Opodstatnění: Aktuální rozložení budov městského úřadu netvoří logický celek. Je tomu tak zejména z důvodů historických podmínek převodu budovy do vlastnictví města. Stát si při převodu vlastnictví budovy do majetku města vymínil, že v části prostor hlavní budovy náměstí T. G. Masaryka 42/3 bude břemeno ve prospěch státních organizací. Týká se to konkrétně budov A a B městského úřadu. Budova C je břemenem nezatížena. Z důvodů nárůstu agend se počet jak zaměstnanců městského úřadu, tak i počet zaměstnanců ostatních organizací v budově značně rozrostl a kapacitně nestačí. Městský úřad byl v minulých letech nucen z důvodu nedostatku místa v budovách A, B, C vyhledat další prostory v budově na adrese náměstí T. G. Masaryka 10 (později označená jako budovu D). Tato budova však netvoří s ostatními budovami funkční celek, organizace má s provozem této budovy řadu problémů – organizačních, provozních i ekonomických, a také se provozem budovy mimo areál městského úřadu výrazně snižuje komfort klientů, kteří jsou dezorientováni, nemohou příslušné kanceláře najít a často si na toto rozdělení budov stěžují. Budova D není dostatečně zajištěna ani z důvodů bezpečnosti, což daný standard služby dále snižuje. Cílem je proto vyjednat podmínky se státem tak, aby město státním organizacím, nebo alespoň části z nich nabídlo k užívání prostory v jiné budově města a došlo k trvalému přesunu agend z budovy C do

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejkík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



budovy A úřadu, přičemž budova D by přestala být budovou využívanou městským úřadem Břeclav.

Hodnocení: Přesun agend z budovy náměstí T.G.Masaryka 38/10

Počet budov městského úřadu: 3

Bližší popis: Příloha č. 18: Karta opatření 4.3

#### **Opatření 4.4 Zelené úřadování**

Opodstatnění: Myšlenka zeleného úřadování vychází z myšlenky ekologicky šetrného provozu zavedením některých opatření zejména v oblasti třídění odpadů, nákupu ekologicky šetrných prostředků, elektrozařízení s důrazem na nižší spotřebu, zapojení do EPC projektu, s výhledem certifikace šetrného chování vůči životnímu prostředí. Konkrétně toto opatření zahrnuje preference nákupu materiálu z recyklovatelného papíru, preference výrobků s označením „ekologicky šetrný výrobek“, kam patří zejména čisticí prostředky bez fosfátu a chloru, nátěrové hmoty a laky na bázi vody, pracovní pomůcky z tradičních materiálů s vyloučením plastů, ekologický posypový materiál a další výrobky splňující kritéria ekologické šetrnosti a hygienické nezávadnosti, omezení používání plastových obalů a preference vratných obalů. V závislosti na lokálních podmínkách preferovat nabídku regionálních produktů z důvodů snižování ekologické stopy. V oblasti odpadového hospodářství je důležité předcházení vzniku odpadů, šetření kancelářského papíru, oboustranný tisk, zvyšování podílu elektronické komunikace, důsledné třídění odpadů též s ohledem na nerecyklovatelné a nebezpečné složky (baterie, zářivky, tonery). Opatření vedoucí k energetickým úsporám, tj. energeticky úsporné stavební provedení budov, úsporné a alternativní zdroje vytápění s účinnou regulací, solární systémy, regulační a kontrolní mechanismy, termostatická čidla, úsporná svítidla, nastavitelné režimy vytápění, osvětlení, využívání elektrických spotřebičů a kancelářské techniky. Důležitá je i pravidelná osvěta zaměstnanců směřující k získání pozitivní motivace k dodržování dohodnutých pravidel ekologicky šetrného chování.

Hodnocení: Snížení energetické náročnosti budovy

Zvyšování podílu recyklovatelných výrobků a spotřebního materiálu v organizaci  
Ekologicky šetrné výrobky, spolupráce s místními výrobci, které tyto prostředky vyrábějí (např. některé školky již používají)

Zvažování parametrů nižší spotřeby, recyklovatelnosti materiálu a výrobků při výběrových řízeních

Bližší popis: Příloha č. 19: Karta opatření 4.4

### **3.1.5. Specifický cíl 5 – Finance**

#### **Odůvodnění a vysvětlení:**

Tento cíl v sobě může shrnout všechny ostatní cíle, může napomoci jejich realizaci, ale také může zapříčinit nemožnost jejich splnění. Cílem má být zdravá veřejnoprávní korporace, která hospodaří podle principů 3E, které v sobě zahrnují postupy pro hospodárnost, efektivnost a účelnost. Tohoto stavu je dosaženo pomocí rostoucích vlastních příjmů města, klesající dlouhodobé zadluženosti, konzervativního přístupu k sestavování a řízení rozpočtu, zodpovědným nakládáním se svěřenými prostředky, efektivním využíváním externích (dotačních) zdrojů financování a aktivním přístupem všech zainteresovaných stran. Město musí mít dobrou majetkovou základnu, funkční systém plánování provozních i investičních prostředků a zavedený podrobný controlling zejména zpětného vyhodnocování odchylek od těchto plánů. Město musí udržovat zdravé finance, tvořit dostatečný provozní přebytek pro projekty na obnovu a rozvoj.

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



## Globální hodnocení specifického cíle:

- Zaveden systém detailního plánování provozních a investičních prostředků zejména v majetkové oblasti.
- Funkční vyhodnocování odchylek.
- Hodnota provozního přebytku.
- Míra zadluženosti.

### Opatření 5.1 Finanční zdraví organizace

**Opodstatnění:** Město Břeclav hospodaří v průměru za uplynulých 10 let s přebytkem rozpočtu. Z pohledu bankovního ratingu je pozitivně hodnoceno, z pohledu zadluženosti dosahuje hodnoty kolem 10 %. Cílem je pozitivní výsledky udržet. Tyto ukazatele jsou ovšem ovlivněny kapitálovými vlivy a při detailnějším pohledu již tak pozitivní nejsou. Mnohem lepší vypovídající hodnotu má hodnocení v provozní oblasti, které reprezentuje hodnota provozního přebytku. Výše provozního přebytku může být použita na financování kapitálových výdajů bez nutnosti použití přebytku minulých let či externích zdrojů. V této oblasti není rozpočtový stav Břeclavi ideální. Přebytek se pohybuje na průměrné úrovni do 10 %, přičemž průměr všech obcí ČR je cca 25 %. V konečném důsledku to znamená nižší schopnost reprodukce majetku z vlastních zdrojů. Tento stav není způsoben jen příliš vysokými provozními výdaji, ale také praktickou neexistencí jiných provozních příjmů mimo sdílených daní. Je nutné se zaměřit na cíl trvalého zvyšování hodnoty provozního přebytku s ohledem na provozní rozvojové projekty, zajištění stability a udržitelnosti chodu všech institucí v rámci veřejnoprávní korporace.

**Hodnocení:** Efektivní reprodukce majetku města  
Funkční plánování investičních akcí a následný controlling  
Snížení meziročního objemu převáděných účelových finančních prostředků z rozpočtovaného roku do let následujících

**Bližší popis:** Příloha č. 20: Karta opatření 5.1

### Opatření 5.2 Předvídatelná úroveň výdajů

**Opodstatnění:** Toto opatření přímo navazuje na katalogizaci služeb. Jestliže je známo, jaké služby jsou poskytovány a jaké chtějí být poskytovány, musí být také známa efektivita a náročnost této služby. Každá služba si vyžaduje určité výdaje spojené s pracovním kapitálem. Základním předpokladem pro efektivitu je plánování a předvídatelnost. Primárně je nutné řešit stabilizaci provozních výdajů u významných výdajových položek, jejich sledování, vyhodnocování a přijímání nezbytných opatření. Hlavním předpokladem je tedy trendové uchopení výdajových položek, které jasně definuje limitní výdaje ve střednědobém horizontu a pomůže kvalitnímu a přesnému plánování. Do těchto trendů musí být vždy promítnuty změny vnitřního i vnějšího prostředí, legislativní změny a také plánované rozvojové projekty.

**Hodnocení:** Nastavení systému trendovosti a předvídatelnosti provozních výdajů  
Meziroční zvyšování provozního přebytku o x %

**Bližší popis:** Příloha č. 21: Karta opatření 5.2

### Opatření 5.3 Zvyšování efektivity poskytovaných služeb

**Opodstatnění:** Základním problémem u snižování pracnosti a tím zvyšování efektivity je samotný odhad nutných výdajů času, energie a financí. Výkony trvají různě dlouho, mají různý nárok na pracovní kapitál, mají jinak náročné vstupy a výstupy. Díky tomu se může jevit pracnost jako náhodná veličina. Můžeme tedy využít srovnávacích metod (např. pomocí benchmarkingu). Na druhou stranu je nutné také uvažovat o

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



tom, že se většinou jedná o práci, kterou budu platit za všech okolností. Základní myšlenka je tedy zvyšování efektivity využití stávajících kapacit.

Pouhé direktivní snižování nákladů není příliš efektivní, klíčový je přístup k řízení nákladů jako celku. Snižování nákladů pomocí škrťů, což jsou nejrychleji realizovatelné úspory, nicméně nikdy ne nejvíce efektivní, v konečném důsledku vede ke snižování kvality poskytovaných služeb.

Zvyšování kvality v tomto pojetí povede v konečném důsledku ke snižování nákladů. Zvyšování kvality se přímo odráží v menším počtu chyb, nižší pracnosti, vyšší rutině, tedy ke zvyšování produktivity práce.

Hodnocení: Snižování chybovost při poskytování služeb

Zvyšování produktivity ověřované audity

Bližší popis: Příloha č. 22: Karta opatření 5.3

### **Opatření 5.4 Optimální využívání externích finančních zdrojů (dotace)**

Opodstatnění: Město vlastní velký objem majetku, který je nutné udržovat v provozuschopném stavu, modernizovat a zhodnocovat. Rozpočtové možnosti měst jsou omezeny zejména z příjmové strany díky závislosti na sdílených daních. Velké procento zejména nemovitého majetku je ve značně zanedbaném stavu. Tento stav z větší míry způsobil nezáměr zabývat se složitými projekty a volilo se často ad hoc řešení, udržování v setrvalém stavu bez jakékoliv ambice na kvalitativní posun. Nejčastěji používaná argumentace nedostatkem finančních prostředků byla a je lichá. V konečném důsledku to znamená jak morální, tak funkční zastarání, problémy s čím dál přísnějšími hygienickými předpisy (v sociálních službách, školství, sportovních zařízeních i bytových a nebytových prostorech). Výrazného zlepšení z vlastních zdrojů v krátkém čase není možné dosáhnout. Proto je nutné hledat jiné možnosti financování. Jednou z hlavních možností je kofinancování projektů z prostředků fondů EU a prostředků státního rozpočtu, které mají nejčastěji formu dotace, půjčky či záruky za půjčku. Mohou financovat projekty flexibilně a uvolní městu ruce v realizaci dalších projektů. Připravované programové období je obrovská šance posunout město na moderní úroveň.

Hodnocení: Dosažení 85% úspěšnosti při přípravě projektů z EU zdrojů z pohledu správnosti formálních náležitostí a přijatelnosti předložených žádostí o podporu

Dlouhodobé zajištění 98% spolehlivosti při realizaci projektů z EU zdrojů (udržení chybovosti projektů pod 2 %)

Bližší popis: Příloha č. 23: Karta opatření 5.4

## **3.1.6. Specifický cíl 6 – Rozvoj lidských zdrojů**

### **Odůvodnění a vysvětlení:**

Lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem organizace, protože je možné je nejvíce rozvíjet. Cíl zahrnuje soubor dalších opatření, které vytváří prostředí pro rozvoj zaměstnanců úřadu, jejich hodnocení, směřování a efektivnější využívání jejich potenciálu ve prospěch fungování organizace. Základním předpokladem je jednotná personální politika, ta částečně vychází z legislativy, ostatní je potřeba stanovit samostatnou strategií pro oblast personalistiky.

### **Globální hodnocení specifického cíle:**

- Systematizace funkčních míst
- Funkční systém pravidelného hodnocení
- Zavedení rozvojových plánů do praxe
- Nebo zvýšení zájmu o práci v organizaci

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M., MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



- Motivování a spokojení zaměstnanci

## **Opatření 6.1 Vytvoření strategického dokumentu pro řízení lidských zdrojů**

**Opodstatnění:** Cíl vytvořit koncepční dokument, který by zaštitil jednotlivé činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Dokument, který bude stanovovat dlouhodobý trend personální politiky v organizaci, stanovování standardů a procesů HR a jeho přenášení do dalších organizací, zřízených městem Břeclav, základní pravidla v oblasti vzdělávání, odborného růstu i fungující zpětné vazby mezi zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a vedením města. Stejně tak dostatečně efektivní komunikace HR politiky organizace veřejnosti, aby se organizace stala v očích veřejnosti zajímavým zaměstnavatelem. Stejně tak podpora městem zřízovaných nebo zakládáných organizací je klíčovým cílem strategie, neboť oblast řízení lidských zdrojů se dosud v každé organizaci vyvíjí izolovaně a není systematicky řízena, rozvíjena a monitorována.

Budou definována minima pro funkčnost jednotlivých procesů a popsány základní postupy „jak dělat věci dobře“, včetně nezbytných vzorů, šablon a formulářů. Cílem je nastavit počátek vztahu město Břeclav – zřízované a zakládáné organizace, coby metodik a poradce. Tento vztah je důležitý pro implementaci změn do každodenního chodu organizací, vyšší kvalitu jejich procesů, profesionalistu a součást dobrého jména města Břeclav jako zaměstnavatele i prostřednictvím svých organizací.

**Hodnocení:** Schválený strategický dokument z oblasti personalistiky

**Bližší popis:** Příloha č. 24: Karta opatření 6.1

## **Opatření 6.2 Systemizace pracovních míst**

**Opodstatnění:** Cílem je systemizovat všechna pracovní místa, zařazená do městského úřadu. Systemizace potom poskytne úřadu, jeho vedoucím a personalistům v budoucnu maximální efekt s minimem vynakládaného úsilí. Systém umožní, aby všechny potřebné záznamy o organizační struktuře a jednotlivých pracovních místech mohly být systematicky nastaveny, spravovány a přehledně editovány. K jednotlivým pracovním místům budou připojeny popisy pracovních míst, náplně práce a kompetenční profily využitelné pro obsazování, hodnocení a rozvoj úředníků. Automaticky vzniklé výstupy budou zpřístupněny jednotlivým zaměstnancům dle míry potřebné informovanosti a dostupnosti dat. Vedoucím zase budou sloužit k okamžitému a aktuálnímu zjištění všech kompletních údajů o zaměstnancích. Tento systém je ve veřejné správě nezbytný i proto, že zároveň slouží k nastavování rolí uživatelů, řízení přístupů a schvalování postupů. Velmi snadno a bezchybně lze provádět a dohledat organizační změny ve struktuře samotné, mít historický přehled o všech pozicích a změnách k jakémukoliv datu.

**Hodnocení:** Vytvoření komplexní systemizace pracovních míst

**Bližší popis:** Příloha č. 25: Karta opatření 6.2

## **Opatření 6.3 Individuální vzdělávací plány zaměstnanců**

**Opodstatnění:** Cílem každé organizace je mít motivované a kompetentní zaměstnance, kteří jsou schopni řešit stálou agendu i nenadálé situace. K tomu pomáhá rozvoj kompetencí prostřednictvím vzdělávání. Vzdělávání je zásadním prostředkem pro zvýšení kvality práce, a tím i fungování celé organizace. V organizaci je potřeba nastavit vzdělávací plány pro každého zaměstnance s ohledem na funkční místo, které zastává, stejně tak i s ohledem na jeho přístup k plnění pracovních povinností a angažovanost. Proto bude podporováno cílené vzdělávání a rozvoj, který povede k dalšímu zvyšování efektivity a bude zvláště zaměřen na některé specifické

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



aspekty. V rámci vzdělávacích plánů by se to měl být tzv. talent management, tedy výchova zaměstnanců, kteří mají větší pracovní potenciál, než jaký vyžaduje jejich funkční místo. Podporováno by mělo vedle školení obecných kompetencí a legislativních změn také vzdělávání specifických funkcí s vysokou přidanou hodnotou jako controlling, management kvality, interní audit, IT, GIS, dotace, procesní a strategické řízení. Vytvořený systém zvyšování kvalifikace zaměstnanců by pak měl být pravidelně vyhodnocován z pohledu přínosu pro organizaci.

Hodnocení: Vytvoření nových individuálních vzdělávacích plánů v určené aplikaci pro všechny zaměstnance řazené do městského úřadu

Bližší popis: Příloha č. 26: Karta opatření 6.3

#### **Opatření 6.4**    **Hodnocení a motivace**

Opodstatnění: Vytvoření nového systému hodnocení zaměstnanců, s důrazem na hodnocení kompetencí a jejich následný rozvoj bylo předmětem aktivit v uplynulém období. Tyto propracované kompetenční modely je třeba ověřit praxí, podporovat jednotlivé manažery k práci s ním a mít jej jako základní platformu nejen pro hodnocení, ale i pro rozvoj zaměstnanců. Vedle hodnocení kompetencí je nutné vytvořit také systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců v čase. Hodnocení prozatím není jednoznačně propojeno na odměňování zaměstnanců, což aktuálně snižuje jeho motivační hodnotu. Propojení výstupů hodnocení zaměstnanců na odměňování by spočívalo ve stanovení jasných pravidel, která umožní provést výsledné hodnocení zaměstnance na konkrétní finanční ohodnocení. Jako nejvhodnější se jeví systematická práce s osobním příplatkem zaměstnanců, odpovídajícím pracovnímu úsilí a výsledkům zaměstnance podle pravidelného hodnocení. Zároveň je potřeba dlouhodobě vytvářet tvůrčí prostředí v organizaci, které povede k motivovanosti zaměstnanců. Vedle hodnocení zaměstnanců by pravidelně měl být prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců. Ten je moderním nástrojem pro podporu personálních procesů v organizacích. Přinesl by potřebné informace nejen o spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, ale zároveň umožní strukturovanou zpětnou vazbu, potřebnou pro cílená a efektivní opatření úřadu směrem k občanům. Instituce, které se pravidelně věnují zjišťování názorů svých zaměstnanců a které dokáží efektivně využít zjištěné informace k vlastnímu rozvoji, jsou v dlouhodobém horizontu stabilnější, výkonnější a efektivnější.

Hodnocení: Zavedení nového systému hodnocení  
Počet vytvořených interních předpisů k hodnocení

Bližší popis: Příloha č. 27: Karta opatření 6.4

#### **Opatření 6.5**    **Rozvoj kompetencí zaměstnanců**

Opodstatnění: Zákon o úřednících ukládá zaměstnavateli prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců. S ohledem na tento legislativní rámec a zároveň s důrazem na hodnocením zjištěné potřeby rozvoje zaměstnanců je nutné v příštím období zaměřit pozornost vedle nezbytného profesního vzdělávání i na rozvoj již definovaných kompetencí. Právě hodnocením dle nastavených kompetencí dojde ke zjištění rozdílu mezi požadavky úřadu a aktuálními kompetencemi konkrétních zaměstnanců. Investice do této oblasti se bude vracet v podobě zvýšené produktivity práce, klientského přístupu, větší motivace zaměstnanců pracovat na kvalitě poskytovaných služeb, inovativního přístupu, lepšího využívání technologií a systémů a v neposlední řadě vlastní angažovanosti. Přínosy bude nutné opakovaně vyhodnocovat.

Hodnocení: Hodnocení kompetencí zaměstnanců

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Využití mystery shoppingu

Bližší popis: Příloha č. 28: Karta opatření 6.5

### **Opatření 6.6 Vytvoření pozitivní kultury organizace**

Opodstatnění: Kvalitní personální práce je neoddělitelně spjata s vytvářením funkčního prostředí v organizaci. Pro její rozvoj bude nutné více se soustředit na prezentaci výsledků práce, průběžné vysvětlování vize organizace, jejího směřování a pokroků, které nastaly. Důležité je také stanovování hodnot organizace, společných cílů a vytváření proaktivního a tvůrčího prostředí. Žádoucí organizační kultura by měla být definována vedením a dále přenášena do organizace. Přenášena by také měla být dobrá praxe z úspěšných obchodních společností i úřadů, které jsou hodnoceny jako nejlepší. Podporováno by mělo být i neformální setkávání a společné akce zaměstnanců.

Hodnocení: Definování prvků a principů kultury organizace

Bližší popis: Příloha č. 29: Karta opatření 6.6

## **3.1.7. Specifický cíl 7 – Komunikace**

### **Odůvodnění a vysvětlení:**

Cíl komunikace se soustřeďuje na zlepšení vnímání úřadu veřejností, zlepšení informovanosti o práci úřadu, chystaných investicích, opravách a dalších akcích. Cíl má za úkol i zlepšení vnímání města jako celku a podporuje rovněž identifikaci zaměstnanců s organizací.

### **Globální hodnocení specifického cíle:**

- Pravidelné ankety spokojenosti
- Počet zpráv o činnosti úřadu

### **Opatření 7.1 Dosažení pozitivního vnímání organizace**

Opodstatnění: Cíl dosáhnout vnímání úřadu jako partnera, který se podílí na dosahování výsledků města i dalších subjektů. Je potřeba vytvořit dlouhodobou koncepci komunikace úřadu s klienty, přibližovat práci organizace i její cíle, sdílet úspěchy. V rámci prezentace úřadu je třeba úřad více přiblížit veřejnosti, provádět exkurze pro školy a další instituce, stejně tak například pro seniory, zahájit spolupráci se školami a místními umělci a využít prostor úřadu pro výstavy. Zavést pravidelnou komunikaci s podnikateli. Je potřeba také pravidelně pořádat akce se zapojením žáků, studentů i ostatní veřejnosti. Stejně tak pravidelně umožňovat odborné studentské stáže, nebo zapojovat studenty do prací, které souvisí s např. novými technologiemi. V rámci odborné prezentace by měla organizace aktivně iniciovat odborná setkání v prostorách úřadu. Úřad by také měl dlouhodobě podporovat transparentnost a protikorupční jednání a dodržovat etický kodex.

Hodnocení: Počet exkurzí v organizaci

Počet stáží studentů

Bližší popis: Příloha č. 30: Karta opatření 7.1

### **Opatření 7.2 Komunikování organizační kultury města a úřadu**

Opodstatnění: Opatření částečně navazuje na opatření 6.6. této strategie. Poté, co budou definovány zásady organizační kultury, bude důležité je také vhodně komunikovat navenek i dovnitř. Vnitřní nastavení komunikace, dotvářející organizační kulturu, bude dopracováno v samostatném, navazujícím strategickém dokumentu

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022



Komunikační strategie městského úřadu. Komunikace navenek by měla využít analýzy komunikačních kanálů města a vhodným způsobem systematicky informovat nejen o práci úřadu a chystaných akcích města, ale postupně informovat o dlouhodobých cílech organizace a principech, na kterých organizace staví. Výsledky práce úřadu by měly být pravidelně prezentovány veřejnosti. Celkově by mělo být zvýšeno povědomí veřejnosti o činnosti úřadu a tak i zvýšen zájem o organizaci u veřejnosti. Dlouhodobě by měl být budován pozitivní mediální obraz města i úřadu. Přenášena by také měla být dobrá praxe z úspěšných obchodních společností i úřadů, které mají propracovanou firemní kulturu i vlastní prezentaci.

Hodnocení: Nastavení systému komunikace cílů organizace

Vytvoření Strategie interní komunikace

Vytvoření komunikačního manuálu města

Bližší popis: Příloha č. 31: Karta opatření 7.2

## 4. Implementační část

Konkrétní aktivity zajišťující implementační část tohoto strategického dokumentu jsou evidovány v systému Dataplan NSZM.

## 5. Zkratky

NSZM – Národní síť Zdravých měst České republiky.

## 6. Zdroje

Nejsou.

## 7. Související dokumentace

Není.

## 8. Přílohy

<b>Příloha č. 1:</b>	Karta opatření 1.1
<b>Příloha č. 2:</b>	Karta opatření 1.2
<b>Příloha č. 3:</b>	Karta opatření 1.3
<b>Příloha č. 4:</b>	Karta opatření 1.4
<b>Příloha č. 5:</b>	Karta opatření 2.1
<b>Příloha č. 6:</b>	Karta opatření 2.2
<b>Příloha č. 7:</b>	Karta opatření 2.3
<b>Příloha č. 8:</b>	Karta opatření 2.4
<b>Příloha č. 9:</b>	Karta opatření 2.5
<b>Příloha č. 10:</b>	Karta opatření 2.6
<b>Příloha č. 11:</b>	Karta opatření 2.7
<b>Příloha č. 12:</b>	Karta opatření 2.8
<b>Příloha č. 13:</b>	Karta opatření 3.1
<b>Příloha č. 14:</b>	Karta opatření 3.2
<b>Příloha č. 15:</b>	Karta opatření 3.3
<b>Příloha č. 16:</b>	Karta opatření 4.1
<b>Příloha č. 17:</b>	Karta opatření 4.2
<b>Příloha č. 18:</b>	Karta opatření 4.3
<b>Příloha č. 19:</b>	Karta opatření 4.4

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejík, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022





<b>Příloha č. 20:</b>	Karta opatření 5.1
<b>Příloha č. 21:</b>	Karta opatření 5.2
<b>Příloha č. 22:</b>	Karta opatření 5.3
<b>Příloha č. 23:</b>	Karta opatření 5.4
<b>Příloha č. 24:</b>	Karta opatření 6.1
<b>Příloha č. 25:</b>	Karta opatření 6.2
<b>Příloha č. 26:</b>	Karta opatření 6.3
<b>Příloha č. 27:</b>	Karta opatření 6.4
<b>Příloha č. 28:</b>	Karta opatření 6.5
<b>Příloha č. 29:</b>	Karta opatření 6.6
<b>Příloha č. 30:</b>	Karta opatření 7.1
<b>Příloha č. 31:</b>	Karta opatření 7.2

Bc. Svatopluk Pěček  
starosta  
města Břeclavi

Vypracoval:	Mgr. Ivan Kejk, LL.M, MBA	Vydání:	1
Schválil:	Bc. Svatopluk Pěček	Účinné od:	1. dubna 2022

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Účelná pasportizace majetku		
Tématická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Hospodárné a účelné využívání majetku města		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru majetkového, vedoucí Technických služeb Břeclav, vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2023
Garant	tajemník městského úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	jmenovaný realizační tým složený ze správců majetku a GIS	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Pasporty musí poskytovat přehled o majetku a být prostředím pro efektivní správu majetku. Pasporty musí obsahovat adekvátní informace v potřebné kvalitě pro všechny zainteresované organizační jednotky.	
--	--

### Ideální stav po realizaci aktivit

Pasporty jsou široce sdílené organizačními jednotkami na základě přístupových práv a jsou využívány nejen pro podporu správy majetku. Pasporty majetku obsahují ucelený přehled o tom, jaký majetek město vlastní, kde je umístěn, kdo jej spravuje a v jakém je technickém stavu. Data v pasportech jsou aktuální a jsou ve formátech umožňujících prezentování na webu, sdílení třetími stranami a vyhovující standardu technické mapy krajů, potažmo digitální mapy veřejné správy a výhledově i BIM. Pasporty jsou efektivně spravovány v souladu s nastavenými procesy pro správu majetku. Pasporty jsou účelnou podporou inventarizace.	
---	--

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci Odboru ekonomického, Technických služeb Břeclav, Odboru majetkového.	
--	--

#### Externí

Vysoutěžení externího dodavatele některých z pasportů.	
--	--

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

	Nekvalitní a nekompatibilní zpracování pasportů. Nedostatečná definice požadavků na data v pasportech a jejich kvalitu. Nedůsledná aktualizace dat v pasportech.	
Vnější vlivy		
Vnitřní vlivy		

#### Co podporuje realizaci opatření

	Plány státu v oblasti využívání geoportálů a sdílených dat obecně. Stávající pasporty a postupně se zlepšující práce s nimi. Možnosti stávajícího geoportálu a zvyšující se množství zaškolených uživatelů. Dostupné prostředky pro aktualizaci dat v exteriérech.	
--	--	--

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nedisциплиnovanost při aktualizaci dat v pasportech. Nesystémové pořizování pasportů.	
--	--

#### Příležitosti

Uživatelsky přívětivý nástroj pro správu pasportů v rámci nového informačního systému propojený na stávající informační systémy (GINIS, GIS). Efektivní správa majetku. Využívání pasportů v mnoha agendách úřadu. Analytické a statistické informace pro správce majetku a vedení úřadu.	
--	--

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Počet využívaných pasportů s aktuálními daty (veřejné osvětlení, komunikace, zeleň, mobiliář, hřbitovy). Počet aktivních uživatelů. Počet agend využívajících pasporty (nyní využívají Technické služby pro správu, OM pro investice, OKT pro vyjádření, OSČ pro povolování, OSŽP pro stavební řízení a vyjadřování ŽP). Automatický export do Technické mapy (veřejné osvětlení a komunikace dle zákona).	
---	--

#### Cílová hodnota

5	
50	
10	
2	

#### Dosažená hodnota


### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Korporátní řízení, sdílené služby a plán jejich rozvoje		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Inovace městského úřadu		
Odpovědná osoba	vedoucí EO	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník městského úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Podpora řízení napříč celou organizací.  
 Sdílení kvalitních služeb.  
 Standardizace kvality výstupů.  
 Přenos dobré praxe.  
 Využití stávajících technologických kapacit.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Zavedený standard služeb je předán i na další organizace zřízené městem.  
 Služby jsou využívány organizacemi dle jejich potřeby.  
 Zvyšuje se kvalita výstupu, nebo se snižuje nákladovost služeb.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Zavedené standardy poskytovaných služeb.

#### Externí

Příspěvkové organizace města.  
 Teplo Břeclav s.r.o.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

**Vnější vlivy**  
 Neochota využívat některé služby ze strany příspěvkových organizací.

**Vnitřní vlivy**  
 Nedostatek kompetentních zaměstnanců u některých služeb.  
 Chybí jasný plán pro rozsah nabízených služeb.

#### Co podporuje realizaci opatření

Jasně daná kvalita výstupu služby.  
 Očekávání příspěvkových organizací.

Podpora vedení města.  
 Systém řízení kvality zavedený na městském úřadu.  
 Kvalifikovaní zaměstnanci.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nedostatečná časová koordinace způsobující výpadky.  
 Závislost - technologická, personální na "centru poskytování služeb".

#### Příležitosti

Příležitost pro zvýšení aktivity v organizaci.  
 Příležitost na vyšší identifikaci zaměstnanců s organizací.  
 Příležitost zlepšovat fungování organizace i ze "zdola".

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Vytvoření plánu rozvoje "Sdílených služeb". Počet standardizovaných služeb nabízených dalším subjektům.	<b>Cílová hodnota</b> 1 20	<b>Dosažená hodnota</b>
--	----------------------------------	-------------------------

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Elektronizace služeb		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Inovace městského úřadu		
Odpovědná osoba	vedoucí Ekonomického odboru a Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2024
Garant	tajemník městského úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Zrychlení procesu prostřednictvím elektronického prostředí.  
 Zvýšení komfortu pro klienty - bez nutnosti fyzicky přijít na úřad.  
 Zlepšení přehledu o vykonávaných agendách.  
 Omezení listinné podoby dokumentů.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Většina poskytovaných služeb je poskytována elektronicky.  
 Významně se zvýší počet klientů využívajících možnosti elektronického podání a  
 Funkční portál občana.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Katalog služeb.

#### Externí

Dotační prostředky.  
 Politika státu v oblasti elektronizace a digitalizace.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

Nedostatečné rozšíření elektronizace služeb ve veřejné správě.

#### Co podporuje realizaci opatření

Aktivní politika státu v oblasti elektronizace a digitalizace.  
 Dotační prostředky.

Vnější vlivy

Pracnost přípravy na elektronizaci.  
 Vyšší vstupní náklady.

Podpora vedení města.  
 Systém řízení kvality zavedený na městském úřadu.  
 Projekt 109 E-úřad.  
 Víze řízených služeb.

Vnitřní vlivy

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Značná finanční a časová náročnost.  
 Kompatibilita se státem vytvářenými životními událostmi.

#### Příležitosti

Zlepšení komfortu poskytovaných služeb.  
 Funkční systém rozvoje a řízení služeb.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Počet poskytovaných elektronizovaných služeb.	25	
Funkční portál občana.	1	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

# KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Aktivní energetický management		
Tématická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Inovace městského úřadu		
Odpovědná osoba	vedoucí Ekonomického odboru a ředitel Tereza Břeclav příspěvková organizace	Cílový termín	31.12.2024
Garant	tajemník městského úřadu	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Řízená spotřeba energií.
Snižování provozních výdajů města i zřízených organizací.
Zvažování hlediska spotřeby a enegetických opatření u investic a oprav.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Zavedený energetický dohled nad nemovitostmi města.
Optimální spotřeba energií.
Stabilizace funkce energetického manažera města.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.
Informace o nemovitostech ve vlastnictví města a spotřebě energií.

#### Externí

Energetické poradenství a management.
Dotační prostředky.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy	Závislost na získání externích finančních zdrojů.	EPC projekt.
Vnitřní vlivy	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v oblasti energetiky. Chybějící Energetická koncepce města.	Priorita vedení města.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

#### Příležitosti

Značná finanční a časová náročnost projektu. Nevyužití všech možností, které přináší energetický management. Nedosažení úspor v předpokládaném rozsahu.	Řízení a plánování energetických úspor a spotřeby. Zavedení online systému energetického managementu. Zavedení smart prvků monitorujících a upravujících spotřebu energií. Zavedení opatření šetrnějších k přírodě.
---	--

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Dosažená hodnota</b>
Vytvoření Energetické koncepce města.	1	
Počet budov ve vlastnictví města, kde je zavedený energetický dohled.	20	
Zřízená stabilní funkce energetického manažera města.	1	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Rozvoj systému řízení kvality		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odpovědná osoba	vedoucí odborů		Cílový termín
Garant	tajemník městského úřadu		Účinné od
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů		Aktualizováno dne
			31.12.2024
			01.04.2022

### Důvody pro dané opatření

Potřeba standardizace v řadě činností.
Podpora řízení dalším rozvojem systému.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Zlepšování dle PDCA.
Zavedení standardů u služeb.
Zavedený systém řízení rizik.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.
Interní nastavení kvality.
Výsledky interních auditů.

#### Externí

Norma ISO 9001:2015 a další.
Výsledky dohledových a recertifikačních auditů.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

	Co brání realizaci opatření	Co podporuje realizaci opatření
Vnější vlivy		Dotlační prostředky. Požadavky státu na řízení ve veřejné správě. Požadavky norem (ISO) a metodik (MA 21).
Vnitřní vlivy	Nedostatek kompetentních zaměstnanců. Neochota zaměstnanců přijímat změny.	Priorita vedení úřadu. Již zavedený systém řízení.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

#### Příležitosti

Značná časová náročnost.	Zvýšení efektivity služeb.
Nedostatek kompetentních zaměstnanců.	Zavedení systému komunikace se zainteresovanými stranami.
Nedodržování stanovených standardů.	Zavedení systému řízení rizik v organizaci.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Snížení počtu neshod z dohledového auditu ročně na max.	5	
Počet velkých (závažných) neshod zjištěných při interních auditech ISO ročně max.	5	
Splnění cílů kvality stanovených na daný rok (v procentech)	85	
Úspěšně absolvovaný recertifikační audit dle ISO 9001	1	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Efektivní řízení procesů		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odpovědná osoba	tajemník úřadu	Cílový termín	31.12.2024
Garant	pověřený místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů, jmenovaná pracovní skupina		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Podpora řízení organizace.  
Nástroj k zefektivnění činností úřadu.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Řízení procesů jejich vlastníky.  
Pravidelné vyhodnocování nastavení.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Interní nastavení kvality.  
Výsledky interních auditů.

#### Externí

Norma ISO 901:2015 a další.  
Výsledky dohledových a certifikačních auditů.

### Matice vlivů

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy		Projekt 92 Kvalita, efektivita, inovace. Požadavky státu na řízení ve veřejné správě. Požadavky norem (ISO) a metodik (MA 21).
Vnitřní vlivy	Snaha neměnit zavedené postupy. Neznalost problematiky. Omezené množství zaměstnanců pro řízení procesů.	Priorita vedení úřadu. Nové nastavení procesní mapy. Pracovní skupiny zaměstnanců, které chtějí zlepšovat fungování.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Značná časová náročnost.  
Vyšší požadavky na kompetence vlastníků procesů.  
Nedodržování stanovených postupů a související nedostatečná kontrola.

#### Příležitosti

Zlepšení efektivity procesů.  
Snížení časové náročnosti činností.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Dosažená hodnota</b>
Vytvoření nové procesní mapy.	1	
Počet nastavených procesů.	30	
Počet velkých (závažných) neshod zjištěných při interních auditech ISO ročně max.	5	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vznik katalogu služeb		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odovědná osoba	tajemník úřadu	Cílový termín	30.04.2023
Garant	pověřený místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů, jmenovaná pracovní skupina		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Vytvoření systému přiro řízení služeb.  
 Parametrizace služeb.  
 Podklady pro zlepšování a elektronizaci služeb.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Existující katalog s popsány službami.  
 Pravidelné vyhodnocování nastavení služeb.  
 Vznik Strategie rozvoje služeb zajišťovaných městem Břeclav.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Již realizované popisy služeb.

#### Externí

Celkové nové pojetí služeb ze strany státu a související metodiky.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

Nedokončené zpracování služeb ze strany státu (MVČR).

#### Co podporuje realizaci opatření

Nastavování služeb a jejich elektronizace ze strany státu.

Vnější vlivy

Časová náročnost zpracování.

Priorita vedení úřadu.  
 Pracovní skupina pro jejich řízení.  
 Součást zavedeného systému řízení kvality.

Vnitřní vlivy

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Značná časová náročnost zpracování.  
 Systém bude vyžadovat pravidelné aktualizace při změnách nastavení služeb.  
 Závislost na externích dodavatelích (portál občana, web) a jejich dohodě o propojení dat.

#### Příležitosti

Vytvoření jednotného systému pro řízení služeb a informování klientů.  
 Propojení s novým webem a portálem občana.  
 Zvýšení komfortu v informovanosti o službách.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Vytvořený Katalog služeb.  
 Vznik Strategie rozvoje služeb zajišťovaných městem Břeclav.  
 Počet popsanych služeb v katalogu.

#### Cílová hodnota

1  
 1  
 50

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka



## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Plánování jako nástroj řízení klíčových činností		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odpovědná osoba	tajemník úřadu		Cílový termín
Garant	pověřený místostarosta		Účinné od
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů, jmenovaná pracovní skupina		Aktualizováno dne
			30.04.2023
			01.04.2022

### Důvody pro dané opatření

Podpoření plánování činností v organizaci.  
Eliminace improvizace a přílišného rozhodování ad hoc.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Je nastavené povinné plánování v klíčových činnostech.  
S plány se aktivně pracuje a vyhodnocuje se jejich naplnění.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Dosavadní plány, rozpočet.  
Metodika na projektové řízení.

#### Externí

Dobrá praxe vybraných organizací z veřejného i soukromého sektoru.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

Nesoulad priorit a požadavků zainteresovaných stran.

#### Co podporuje realizaci opatření

Vyžadování plánování legislativou v řadě oblastí - rozpočet, strategické dokumenty.

Vnější vlivy

Častá improvizace a neochota plánovat.  
V některých případech nedostatečná kompetence k plánování.

Priorita vedení úřadu.  
Snaha zefektivnit realizaci cílů.

Vnitřní vlivy

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nereálné sestavení plánů, podceněním některých vlivů.  
Důsledkem neprovádění vyhodnocení plnění plánů, nedochází k eliminaci předchozích ch

#### Příležitosti

Zajištění kontinuity a efektivnosti činnosti organizace díky plnění plánů.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Počet plánů sestavovaných v organizaci ročně.	10	
Počet vyhodnocených plánů ročně.	10	
Plnění stanovených cílů (v procentech).	85	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

# KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Určování standardů - standardizace		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odpovědná osoba	tajemník úřadu	Cílový termín	31.12.2024
Garant	pověřený místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů, jmenovaná pracovní skupina		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Stanovení akceptovatelné úrovně kvality výstupu činností.  
Očekávání určitě úrovně kvality služeb od zainteresovaných stran.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvoření standardů u všech podstatných výstupů činností.  
Systém sledování požadavků okolí na kvalitu služeb.  
Přenos zavedených standardů na příspěvkové organizace města.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Interní nastavení kvality.  
Výsledky interních auditů.

#### Externí

Norma ISO 901:2015 a další.  
Výsledky dohledových a recertifikačních auditů.  
Metodiky státu (MVČR a dalších ústředních orgánů) ke kvalitě služeb  
Příslušná legislativa.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

**Vnější vlivy**  
Nejasné legislativní požadavky na výstupní kvalitu u některých agend.  
Nejasné, či neexistující metodiky v některých oblastech veřejných agend.

**Vnitřní vlivy**  
U některých činností není jasné, co má být standardem.

#### Co podporuje realizaci opatření

Aktuální metodiky státu a doporučení.  
Politika kvality státu ve veřejné správě.  
Priorita vedení úřadu.  
Systém řízení kvality.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Značná časová náročnost.  
Vyšší požadavky na kompetence zaměstnanců.  
Dlouhodobý proces, u kterého nesmí chybět kontinuita.

#### Příležitosti

Zlepšování kvality výstupu činností.  
Snížení časové náročnosti činností.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Počet stanovených standardů v organizaci.	<b>Cílová hodnota</b> 50	<b>Dosažená hodnota</b>

### Vyhodnocení opatření

**Splněno**

**Nesplněno**

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření strategického rámce - tvorba, aktualizace, cíle		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odpovědná osoba	tajemník úřadu		Cílový termín
Garant	pověřený místostarosta		Účinné od
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů, jmenovaná pracovní skupina		Aktualizováno dne
			31.12.2024
			01.04.2022

### Důvody pro dané opatření

Potřeba vytvoření komplexního strategického rámce města jako korporace.  
Provázání strategických cílů a opatření.

Zavedení systému práce se strategickými dokumenty.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Existuje zavedený systém řízení naplňování strategických cílů, opatření.  
Nově vytvářené strategické dokumenty jsou zpracovány v kompatibilní struktuře a navazují na již vytvořený strategický rámec.  
Funguje systém revizí strategických dokumentů.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Metodika pro tvorbu strategických dokumentů.  
Interní informace, analýzy.

#### Externí

Metodiky pro strategické řízení vytvořené státem.  
Národní síť Zdravých měst a Dataplan.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

Občas nejasné požadavky a priority politické reprezentace.

Zaměstnanci nemají se strategickým řízením dostatečné zkušenosti.

#### Co podporuje realizaci opatření

Aktuální metodiky a doporučení státu v oblasti strategického řízení.

Priorita vedení úřadu.  
Zavedená metodika pro tvorbu strategických dokumentů.  
Nastavení strategického řízení.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Značná časová náročnost.  
Vyšší požadavky na kompetence zaměstnanců.  
Dlouhodobá aktivita, u kterého nesmí chybět kontinuita.

#### Příležitosti

Efektivnější plánování a realizace priorit ve městě.  
Intenzivnější spolupráce se zainteresovanými stranami a znalost jejich potřeb.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Vytvoření metodiky pro tvorbu strategických dokumentů.  
Vznik pracovní skupiny pro strategické řízení.  
Vytvoření systému pro strategické řízení.  
Počet vytvořených aktualizovaných strategických dokumentů v novém systému.

#### Cílová hodnota

1  
1  
1  
10

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

**Splněno**

**Nesplněno**

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Posílení kontrolních mechanismů		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odpovědná osoba	tajemník úřadu	Cílový termín	31.12.2022
Garant	pověřený místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, manažer kvality, vedoucí odborů, jmenovaní auditoři a osoby provádějící kontrolu		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Nedostatečná kontrola v organizacích na všech úrovních.  
Kontrola je jen částečně institucionalizovaná.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Je nastavený systém kontrol v organizaci na všech úrovních.  
Je zabezpečený dostatečný počet proškolených zaměstnanců, kteří se zabývají  
Stabilní systém auditů v organizaci.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Metodika interních auditů dle ISO normy.  
Katalog rizik.

#### Externí

Metodiky pro interní audity, veřejnosprávní kontroly vytvořené státem.  
Norma ISO 9001:2015.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy		Legislativní požadavky. Projekt 92 Kvalita, efektivita, inovace.
Vnitřní vlivy	Nedostatečné vnímání důležitosti kontroly mezi zaměstnanci. Nižší počet zaměstnanců, kteří se aktivně zabývají kontrolou.	Priorita vedení úřadu. Potřeba zefektivnit řízení, prostřednictvím posílení kontroly.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

#### Příležitosti

Vysoké nároky na kvalitu provádění kontroly.  
Vedoucí zaměstnanci nebudou dostatečně aktivní a důslední při kontrole.

Objektivní zjišťování stavu umožní nápravná opatření vedoucí k lepšímu fungování.  
Zvýšená kvalita výstupu činností.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Dosažená hodnota</b>
Metodika interních auditů dle ISO normy. Zavedení systémového řízení rizik. Každoroční plány a programy auditů a kontrol dle zákona č. 320/2001 Sb., normy ISO 9001:2015 a veřejnosprávní kontroly. Počet realizovaných veřejnosprávních kontrol a auditů za rok.	1	
	1	
	3	
	20	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Standardizace a stabilita systémů IT		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Zvyšování kvality řízení		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí OKT, IT zaměstnanci	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Konceptní dokument pro IT je zastaralý.  
Je potřeba určit směr rozvoje IT.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvořena nová ICT strategie.

### Zdroje

#### Interní

IT zaměstnanci.

#### Externí

Externí IT architekt.  
Externí dodavatelé.  
Koncepte státu.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

Velká závislost na některých externích dodavatelích IT.

#### Co podporuje realizaci opatření

Požadavky státu na poskytování služeb, kyberbezpečnost.  
Dotační prostředky.  
IT koncepte státu.

Vnější vlivy

Časová, odborná a finanční náročnost realizace.

Priorita vedení úřadu.  
Snaha efektivně směřovat zdroje do oblasti IT.

Vnitřní vlivy

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nereálné cíle - z pohledu kapacity zaměstnanců, financí, ...  
Zavádění složitých technologií nemusí být odborně zvládnutelná zaměstnanci.  
Prohlubování závislosti na externích dodavatelích.

#### Příležitosti

Efektivní podpora rozvoje úřadu.  
Jasně zadání priorit.  
Získání prostředků na realizaci cílů v oblasti IT.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Strategie ICT.

#### Cílová hodnota

1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Rozvoj metropolitní sítě		
Tématická podoblast	B5 Budování a údržba technické infrastruktury		
Specifický cíl	Rozvoj smart řešení		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2022
Garant	Vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí OKT, vedoucí EO, IT zaměstnanci	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Metropolitní síť je částečně vybudována, je potřeba definovat její další rozvoj. Základní infrastruktura pro poskytování dalších služeb.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Existuje jasné zadání, kam se má metropolitní síť rozvíjet.

### Zdroje

#### Interní

IT zaměstnanci.  
Vedení města a úřadu.  
Koncepte Sdílených služeb.

#### Externí

Externí IT architekt.  
Externí dodavatelé.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

#### Vnější vlivy

	Koncepte Sdílených služeb.

#### Vnitřní vlivy

Časová, odborná a finanční náročnost realizace.	Snaha efektivně směřovat zdroje do oblasti IT. Návaznost na další cíle a opatření.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nesplnění cílů rozvoje metropolitní sítě.

#### Příležitosti

Dokončení využitelné infrastruktury ve městě.  
Přenos Sdílených služeb příspěvkovým organizacím a dalším zapojeným subjektům.  
Na plán rozvoje metropolitní sítě navazuje její realizační část.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Plán rozvoje metropolitní sítě.

#### Cílová hodnota

1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Rozvoj aplikací "podpora mobility"		
Tématická podoblast	B5 Budování a údržba technické infrastruktury		
Specifický cíl	Rozvoj smart řešení		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2022
Garant	Vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí OKT, vedoucí EO, IT zaměstnanci	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Organizace velké množství dat, které potřebuje využít v aplikacích, je proto nutné stanovit směr jejich rozvoje a propojování.  
 Základní infrastruktura pro poskytování dalších služeb.  
 Potřeba nových aplikací pro řízení smart prvků.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Realizace nového webu města, který bude vytvářet výstup pro další aplikace.  
 Propojení aplikací v oblasti řízení, správy majetku, personalistiky.  
 Plán rozvoje GIS.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.

#### Externí

Projekt 109 E-úřad.  
 Externí dodavatelé.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

#### Vnější vlivy

Neochota externích dodavatelů hledat řešení ve spolupráci s dalšími dodavateli.  
 Vysoké finanční požadavky externích dodavatelů.

IT koncepce státu.  
 Trend propojování aplikací ve veřejné správě i soukromém sektoru.  
 Projekt 109 E-úřad.

#### Vnitřní vlivy

Časová, odborná a finanční náročnost realizace.  
 Nejasná představa o propojení a výsledku propojení aplikací.

Snaha propojovat data, která organizace má a vytvoření SW nadstaveb.  
 Podpora elektronizace uvnitř organizace i navenek.  
 Realizace smart řešení.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Technické problémy při realizaci propojení aplikací.  
 Zvýšení závislosti na externích dodavatelích.  
 Nedosažení zamýšleného výsledku.  
 Neúměrná finanční náročnost.

#### Příležitosti

Podpora nových funkcí, kvalitnějšího řízení, plánování.  
 Zvýšení komfortu pro klienty.  
 Zavedení smart řešení ve městě.  
 Propojenost a tím i lepší dostupnost dat pro všechny.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Vznik nového webu města.  
 Počet propojených aplikací.  
 Plán rozvoje GIS.

#### Cílová hodnota

1  
10  
1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Kyberbezpečnost/bezpečnost informací		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Rozvoj smart řešení		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2022
Garant	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí OKT, vedoucí EO, IT zaměstnanci		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Zvýšení ochrany dat a informací obecně.
Zvyšování počtu koncových zařízení.
Zvýšení fyzické ochrany informací.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vyšší úroveň zabezpečení dat.
Zabezpečení koncových zařízení a jejich monitoring.
Katalog rizik, včetně aktiv IT.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.
--------------

#### Externí

Legislativa - zákon o kybernetické bezpečnosti, GDPR.
IT koncepce státu.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

	Co brání realizaci opatření	Co podporuje realizaci opatření
Vnější vlivy	Složitá a nekompatibilní řešení dodavatelů.	Celkový trend zvyšování kyberbezpečnosti organizací. Legislativní požadavky. Zhoršující se bezpečnostní situace.
Vnitřní vlivy	Finanční a odborná náročnost provedení.	Potřeba zvýšení fyzické i virtuální bezpečnosti. Projekt "Sdílených služeb". Kvalitní technologické centrum.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Technické problémy při realizaci propojení aplikací.
Opatření budou vždy pozadu s ohledem na vývoj hrozeb.
Nedosažení zamýšleného výsledku.
Neúměrná finanční náročnost.
Zavádění příliš složitých technologií.

#### Příležitosti

Zkvalitnění ochrany dat.
Rozšíření bezpečnostního řešení i pro další subjekty - příspěvkové organizace města.
Stanovení bezpečnostních standardů.
Posílení bezpečnosti v budovách organizace.
Vznik dokumentace k bezpečnosti systému a dat.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Plán rozvoje kyberbezpečnosti.	1	
Vznik dokumentace k bezpečnosti systému a dat.	1	
Externí audit bezpečnosti informací.	1	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka



## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Efektivní hospodaření s majetkem města		
Tematická podoblast	C1 Efektivní hospodaření města a příspěvkových organizací		
Specifický cíl	Správa majetku a rozvoj budovy městského úřadu		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2022
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí OKT, vedoucí EO, vedoucí TS Břeclav, zaměstnanci zařazení do pracovních skupin		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Správa majetku potřebuje zefektivnit, aktuální nastavení neodpovídá současným trendům efektivního využívání majetku.  
 Organizaci stále "brzdí" nedořešený historický majetek.  
 Chybí koncepční přístup ke správě majetku a dlouhodobé priority.  
 Přenastavení postupů a odpovědnosti za majetek.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Zavedení moderního facility managementu.  
 Nastavení nových postupů a procesů správy majetku.  
 Vznik koncepčních dokumentů ke správě majetku.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Interní dokumentace k majetku.  
 SW aplikace k majetku, včetně dat.

#### Externí

Metodické pokyny ministerstev ke správě majetku.  
 Legislativní požadavky.  
 Dobrá praxe organizací veřejného i soukromého sektoru v oblasti správy majetku.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

	Co brání realizaci opatření	Co podporuje realizaci opatření
Vnější vlivy		Metodické pokyny a doporučení ke správě majetku. Dotační možnosti.
Vnitřní vlivy	Nejasnost cílového stavu u některých kategorií majetku. Nedostatečně definované priority ve správě. Část majetku je ve špatném stavu. Chybí jasné ekonomické hledisko správy majetku.	Nové nastavení procesů správy majetku. Pracovní skupina zabývající se správou majetku. Snaha všech zainteresovaných stran posunout kvalitu správy majetku na vyšší úroveň.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

#### Příležitosti

Nedostatečné naplánování změn ve správě majetku a nedosažení zamýšlené úrovně kvality.  
 Nedokončení "reformy" správy majetku.  
 Pořízení nového SW na správu majetku a propojení stávajících aplikací nepřinese očekávaný benefit.

Zavedení moderního facility managementu.  
 Vznik koncepčního dokumentu pro správu majetku.  
 Zavedení průběžného vyhodnocování ekonomického přínosu majetku.  
 Propojení dat o majetku v nové SW aplikaci.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Vznik dokumentu Koncepce správy majetku města Břeclav.	1	
Vytvoření interní předpisy ke správě majetku.	5	
Implementace nového SW ke správě majetku.	1	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Rozvoj budov úřadu/vytváření příjemného prostředí pro klienty		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Správa majetku a rozvoj budovy městského úřadu		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, zaměstnanci správy budovy	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Snaha otevřít úřad více veřejnosti.  
Zlepšení prostředí pro klienty.  
Synergie s dalšími aktivitami.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvoření standardu kancelářských prostor.  
Klimatizování hlavní budovy úřadu.  
Počet výstav a dalších akcí v budovách úřadu.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Projektová dokumentace.  
Informace o vybavení budovy.

#### Externí

Dotacíní možnosti.  
Zainteresané strany a jejich požadavky.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy

Vnitřní vlivy

Omezené finanční zdroje.

#### Co podporuje realizaci opatření

Očekávání zainteresovaných stran - zejména klientů.  
Snaha standardizovat pracoviště.  
Snaha vylepšit prostředí pro klienty.  
Zavádění smart prvků.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nákladnost některých modernizačních prvků.  
Závislost na dotačních zdrojích a podmínkách dotace.

#### Příležitosti

Klimatizování hlavní budovy úřadu.  
Standard pracoviště a plán na jeho realizaci.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Klimatizování hlavní budovy úřadu.  
Vytvoření standardu pracoviště zejména kancelářských prostor.  
Počet výstav v budovách úřadu ročně.

#### Cílová hodnota

1  
5  
4

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Sjednocení budov městského úřadu		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Správa majetku a rozvoj budovy městského úřadu		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, zaměstnanci správy budovy	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Budovy městského úřadu aktuálně netvoří jeden celek.  
Aktuální rozložení budov přináší řadu provozních problémů.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Sjednocení budov městského úřadu na adrese náměstí T.G.Masaryka 42/3.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Plány budov.  
Smlouva o převodu vlastnictví budovy úřadu.

#### Externí

Stanoviska ÚZSVM a Úřadu práce.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

**Vnější vlivy**  
Pomalost rozhodování příslušných státních orgánů.  
Nejasné stanovisko dislokační komise.

**Vnitřní vlivy**  
Nejasnost ustanovení smlouvy o převodu vlastnictví budov.  
Nutnost najít náhradní prostory pro státní organizace.

#### Co podporuje realizaci opatření

Přesunutí ÚP je v souladu s představou tohoto úřadu.

**Vnitřní vlivy**  
Ekonomické a provozní důvody.  
Jednotná infrastruktura a standard pracoviště.  
Zvýšení bezpečnosti při sjednocení budov.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nákladnost některých modernizačních prvků.  
Závislost na dotačních zdrojích a podmínkách dotace.

#### Příležitosti

Klimatizování hlavní budovy úřadu.  
Standard pracoviště a plán na jeho realizaci.  
Pozitivní prezentace úřadu, využití budovy úřadu pro prezentace činností ve městě.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Přesun agend z budovy náměstí T.G.Masaryka 38/10.  
Počet budov městského úřadu.

#### Cílová hodnota

1  
3

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Zelené úřadování		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Správa majetku a rozvoj budovy městského úřadu		
Odpovědná osoba	pověřený zaměstnanec	Cílový termín	31.12.2022
Garant	tajemník	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, zaměstnanci správy budovy		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Podpora ekologicky šetrnějšího provozu úřadu a organizace.  
Záměr zavést sporná opatření v oblasti energetického managementu.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Snížení energetické náročnosti budov úřadu.  
Zvýšení podílu ekologicky šetrných přípravků, recyklovatelných materiálů, ...  
Zavedení parametrů snížení spotřeby, vyšší recyklovatelnosti materiálu atd. do podmínek výběrových řízení.  
Vysoké procento vytřídněnosti produkovaných odpadů.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.

#### Externí

Dobrá praxe organizací veřejného i soukromého sektoru v oblasti ekologického provozu.  
Norma ISO 14001.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

#### Vnější vlivy

Podpora úsporných a ekologicky šetrných opatření provozu ze strany  
Dotlační možnosti.

#### Vnitřní vlivy

Vyšší pořizovací cena materiálu i zařízení.

Podpora vedení i zaměstnanců ekologicky šetrnému fungování organizace.  
Zavedení třídění odpadů v budovách úřadu.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Zvýšení pořizovacích cen některých materiálů.  
Realizovaná úsporná opatření v budově nepřinesou předpokládané snížení energetické náročnosti.  
Omezení okruhu dodavatelů při uplatňování striktnějších ekologických pravidel v rámci výběrových řízení.

#### Příležitosti

Snížení ekologické stopy organizace.  
Snížení ekologické náročnosti budov úřadu.  
Navázání spolupráce s místními výrobci ekologických šetrných prostředků.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Realizovaný EPC projekt v budovách úřadu.  
Podíl recyklovatelných výrobků a materiálů (v procentech).  
Zavedení mechanismu pro zadávání parametrů nižší spotřeby, recyklovatelnosti, atd. při zadávání veřejných zakázek.

#### Cílová hodnota

1  
51  
1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Finanční zdraví organizace		
Tematická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Finance		
Odpovědná osoba	vedoucí Ekonomického odboru	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, pověřeni zaměstnanci		
		Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Snaha o vyvážené hospodaření s financemi města.  
 Víze finančně udržitelného rozvoje města.  
 Dlouhodobé plánování priorit a zajištění jejich financování.  
 Vyvážené výdaje na investice a provozní výdaje.  
 Snaha zracionalizovat rozhodování s ohledem na finanční možnosti organizace.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Efektivní reprodukce majetku města.  
 Funkční plánování investičních akcí a následný controlling.  
 Nastavení dlouhodobých ekonomických výsledků, kterých chce organizace dosáhnout.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.

#### Externí

Výnosy z daní.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

#### Vnější vlivy

Obecně negativní trendy v oblasti vývoje financí v národní ekonomice.

Tlak na větší racionalizaci výdajů z důvodů výkyvů vnějšího prostředí.

#### Vnitřní vlivy

Neochota "škrkat" v některých položkách rozpočtu.  
 Nemá dostatečně vyhodnocován přínos vynaložených financí.  
 Horší stav budov ve vlastnictví města, které vyžaduje vysoké výdaje na opravy.

Zlepšování ekonomických ukazatelů hospodaření v posledních letech.  
 Zastavení trendu nárůstu provozních výdajů.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Snížení příjmů města.  
 Neprovedení nepopulárních opatření.

#### Příležitosti

Zavedení dlouhodobého plánování a vyhodnocování efektivity výdajů.  
 Nastavení pravidel pro reprodukci majetku města.  
 Trvalá udržitelnost hospodaření města.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Roční vyhodnocování efektivity reprodukce majetku města.  
 Roční vyhodnocování úspěšnosti plánování investičních akcí, včetně controllingu.  
 Trend snižování meziročního objemu převáděných účelových finančních prostředků z rozpočtovaného roku do let následujících.

#### Cílová hodnota

1  
1  
1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Předvídatelná úroveň výdajů		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Finance		
Odpovědná osoba	vedoucí Ekonomického odboru	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, pověřeni zaměstnanci		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Povýšení úrovně řízení služeb.  
Postižnutí trendovosti výdajových položek.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Detailnější plánování výdajů s ohledem na vývoj vnějšího a vnitřního prostředí.  
Trend navyšování meziročního přebytku o 2%.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Rozpočet.  
Průběžné údaje o čerpání položek rozpočtu.  
Katalog služeb.

#### Externí

Výnosy z daní.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

**Vnější vlivy**  
Horší predikce finančních dopadů některých událostí.

**Vnitřní vlivy**  
Neochota měnit postupy a způsob vnímání financování.  
Nepopulárnost některých opatření.

#### Co podporuje realizaci opatření

Vize státu v oblasti financování poskytovaných veřejných služeb.  
Snaha detailněji plánovat výdaje a více vázat finanční prostředky na konkrétní činnosti.  
Řízení služeb města.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Složitost nastavení výpočtů.  
Nereálné plánování výdajů a odhad vývoje.

#### Příležitosti

Zavedení další úrovně řízení, důležité pro efektivnější nakládání s veřejnými prostředky.  
Nastavení pravidel pro výdaje organizace.  
Nastavení standardu, který se bude přenášet na příspěvkové organizace.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Nastavení systému trendovosti a předvídatelnosti provozních výdajů.	1	
Meziroční navyšování provozního přebytku o 2%.	1	

### Vyhodnocení opatření

**Splněno**

**Nesplněno**

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Zvyšování efektivity poskytovaných služeb		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Finance		
Odpovědná osoba	vedoucí Ekonomického odboru	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, pověřeni zaměstnanci	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Povýšení úrovně řízení služeb.  
Podpora zlepšování nastavení služeb.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Sledování efektivity vykonávaných služeb.  
Hledání úspor - finančních, lidských, časových.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Rozpočet.  
Katalog služeb.  
Metodiky pro řízení služeb.

#### Externí

Metodiky k řízením služeb vydané MVČR a dalšími ústředními orgány státní správy.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

Vnější vlivy  
Nedokončený legislativní rámec veřejných služeb ze strany státu a z toho plynoucí nejasnosti.

Vnitřní vlivy  
Nutnost změny zaběhlých postupů nebude akceptována všemi zaměstnanci.  
Složitost realizace některých řešení.

#### Co podporuje realizaci opatření

Opatření je plně v souladu s představou státu o řízení veřejných služeb.

Součást nového pojetí řízení služeb.  
Trend elektronizace služeb.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Zvýšené vstupní náklady u některých vylepšení.  
Přínos změn nemusí vždy korespondovat s očekáváním.

#### Příležitosti

Zkvalitnění poskytovaných služeb.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Počet chyb zjištěných při poskytování služeb ročně (v procentech).	1	
Zvýšená produktivita služeb ročně, ověřená audity (v procentech).	10	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Optimální využívání externích finančních zdrojů (dotace)		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Finance		
Odpovědná osoba	vedoucí Odboru kanceláře tajemníka	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, pověřeni zaměstnanci	Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Velká potřeba externích dotačních zdrojů.  
 Snaha být efektivnější při získávání externích zdrojů.  
 Omezené vlastní zdroje.  
 Nutnost dobře znát podmínky dotace a dotačního programu, a také je dodržet.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vysoká úspěšnost při získávání dotací.  
 Velmi nízká chybovost u dotačních projektů.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Interní směrnice a postupy.

#### Externí

Dotační programy a výzvy.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

	Vnější vlivy Nejednotná interpretace dotačních podmínek.	Školení. Spolupráce s externími zpracovateli dotací.
	Vnitřní vlivy Nedostatečná příprava podkladů pro dotace Nedostatečná koordinace mezi zainteresovanými zaměstnanci. Nejasné zadání.	Priority vyplývající ze strategických dokumentů. Motivace být při získávání dotací úspěšný.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nevhodně zvolený dotační titul.  
 Nesplnění podmínek přidělené dotace.  
 Nesprávné zadministrování dotace.  
 Krácení poskytnuté dotace.

#### Příležitosti

Zlepšení dosahování strategických cílů.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Dosažená hodnota</b>
Vysoká úspěšnost přípravy projektů z dotačních zdrojů (v procentech).	85	
Vysoká spolehlivost při realizaci dotačních projektů (v procentech).	98	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka



## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření strategického dokumentu pro řízení lidských zdrojů		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Rozvoj lidských zdrojů		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Oblast lidských zdrojů je potřeba cíleně rozvíjet.  
 Chybí zastřešující dokument strategické povahy v oblasti HR.  
 Potřeba stanovit jasnou HR politiku organizace, a také ji propagovat veřejnosti.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvořený strategický dokument.  
 Doplnění stávajících opatření a aktivit.  
 Zvýšení povědomosti zaměstnanců o směřování rozvoje HR.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Interní směrnice, postupy a procesy HR.

#### Externí

Dobrá praxe vedení HR úspěšných organizací veřejného i soukromého sektoru.  
 Legislativní požadavky.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy		školení. Spolupráce s dalšími organizacemi.
Vnitřní vlivy	Časová náročnost a nedokončení některých dílčích opatření v HR.	Rozvoj kompetencí zaměstnanců. Procesní zmapování HR a stávající interní dokumentace. Priorita organizace.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Nereálné nastavení HR politiky.  
 Nedostatečná důslednost při provádění HR politiky.

#### Příležitosti

Zlepšení výstupu a kvality práce.  
 Rozvoj kompetencí zaměstnanců.  
 Posunutí standardu politiky HR na další organizace zřízené městem.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Vytvoření strategického dokumentu v oblasti HR.	1	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Systemizace pracovních míst		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Rozvoj lidských zdrojů		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		
		Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Potřeba vytvořit systémové řešení pro pracovní místa.  
 Jasně definování parametrů jednotlivých pracovních míst.  
 Nástroj pro dlouhodobé plánování kroků v HR.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Všechna místa řazená do městského úřadu i Technických služeb Břeclav jsou  
 S údaji ze systemizace se běžně pracuje při plánování, výběrových řízeních.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Pracovní náplně, BOZP, vybavení a další informace týkající se pracovních míst.  
 Interní dokumentace.

#### Externí

Legislativní požadavky na jednotlivé pracovní pozice.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy

Odpovídá současnému trendu HR.  
 Dobrá praxe úspěšných organizací.

Vnitřní vlivy

Nejsou dořešeny všechny parametry vztahující se k vybavení pracovních míst.

Sjednocení informací o zaměstnancích do jednotné struktury.  
 Automatizace řady úkonů.  
 Vyjasnění požadavků na zaměstnance i jeho vybavení.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Součástí systemizace je velké množství údajů, které je potřeba aktualizovat, což je časově náročné.

#### Příležitosti

Posunutí kvality personální práce.  
 Údaje o jednotlivých pracovních místech je možné doplňovat o další parametry.  
 Lepší přehled a kontrola v oblasti plnění legislativních požadavků.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Vytvoření komplexní systemizace pracovních míst v organizaci.

#### Cílová hodnota

1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

**Splněno**

**Nesplněno**

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Individuální vzdělávací plány zaměstnanců		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Rozvoj lidských zdrojů		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Zvýšení důrazu na efektivitu vzdělávání zaměstnanců z důvodu efektivnějšího nakládání s veřejnými prostředky, dosahování požadované úrovně kompetencí zaměstnanců.  
 Potřeba vyhodnocování přínosu školení a dalšího vzdělávání.  
 Zapojení dalších požadavků vyplývajících z koncepce HR - zejména podporu výchovy specialistů v řadě oblastí.

### Ideální stav po realizaci aktivit

S individuálními vzdělávacími plány se systematicky pracuje.  
 Výsledky vzdělávání se vyhodnocují a plány se dle vyhodnocení aktualizují.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 Pracovní náplně, BOZP, vybavení a další informace týkající se pracovních míst.  
 Interní dokumentace.  
 Kompetenční modely zaměstnanců.

#### Externí

Legislativní požadavky na jednotlivé pracovní pozice.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

#### Vnější vlivy

Chybějící nabídka vzdělávání u některých specializovaných pozic.

Široká škála vzdělávacích institucí s nabídkou školení.  
 Legislativní požadavky.

#### Vnitřní vlivy

Omezené finanční zdroje na školení.  
 Vedoucí zaměstnanci nejsou vždy dostatečně zblhí při určování směru, kterým se má zaměstnanec vzdělávat.

Snaha podporovat zvyšování požadovaných kompetencí zaměstnanců.  
 Zaváděná koncepce HR v organizaci.  
 Funkcionalita SW aplikace.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

#### Příležitosti

Nenaplnění individuálních vzdělávacích plánů z věcného hlediska - naplánované cíle nevedou k naplánovanému výsledku.  
 Individuální plány nejsou aktualizované ze strany vedoucích zaměstnanců.

Řízené vzdělávání zaměstnanců s vyhodnocováním dosažení stanovené kvality výstupu.  
 Zefektivnění vynaložených prostředků na vzdělávání zaměstnanců.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Vytvoření nových individuálních vzdělávacích plánů v určené aplikaci pro všechny zaměstnance řazené do městského úřadu.

#### Cílová hodnota

1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

**Splněno**

**Nesplněno**

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Hodnocení a motivace		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Rozvoj lidských zdrojů		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Rozvíjení kompetencí zaměstnanců.  
Sledování výkonnosti zaměstnanců.  
Vytváření motivačního prostředí v návaznosti na výkony.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvoření systému pravidelného hodnocení kompetencí zaměstnanců.  
Vytvoření systému pravidelného hodnocení výkonnosti zaměstnanců  
Vytvoření pravidel pro odměňování jako motivační složka.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Vnitřní předpisy.  
Kompetenční modely zaměstnanců.

#### Externí

Legislativní požadavky.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy		Široká škála vzdělávacích institucí s nabídkou školení. Legislativní požadavky.
Vnitřní vlivy	Zvýšené požadavky na vedoucí zaměstnance ohledně stanovení kompetencí, jejich úrovně. Neochota některých vedoucích zaměstnanců hodnotit podřízené i negativně.	Snaha rozvíjet kompetence řízeným směrem. Podpora vzdělávání specialistů. Očekávání motivačního systému od zaměstnanců.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

#### Příležitosti

Nevhodné nastavení kompetenčních modelů. Nevyužití potenciálu hodnocení ke zlepšování. Časově náročnější hodnocení.	Zkvalitnění úrovně řízení. Zadání jasných pravidel pro výkonnost a standardu kvality práce.
---	--

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Zavedení nového hodnocení kompetencí a výkonnosti. Počet vytvořených interních předpisů k hodnocení zaměstnanců.	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Dosažená hodnota</b>
	2 2	

### Vyhodnocení opatření

**Splněno**

**Nesplněno**

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Rozvoj kompetencí zaměstnanců		
Tématická podoblast	D1 Kvalitní řízení rozvoje města		
Specifický cíl	Rozvoj lidských zdrojů		
Odpovědná osoba	tajemník		Cílový termín
Garant	místostarosta		Účinné od
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		Aktualizováno dne
			31.12.2030
			01.04.2022

### Důvody pro dané opatření

Řízení prohlubování kvalifikace zaměstnanců.  
Stanovení standardu požadované kompetence.  
Snížení rozdílu mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetence.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Nastavení kompetenčních modelů u všech zaměstnanců organizace.  
Pravidelné hodnocení kompetencí a aktualizace kompetenčních modelů dle požadavků vnitřního i vnějšího prostředí.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Vnitřní předpisy.  
Kompetenční modely zaměstnanců.

#### Externí

Legislativní požadavky.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

#### Vnější vlivy

	Dobrá praxe převzatá z organizací veřejného i soukromého sektoru. Legislativní požadavky. Trendy v řízení HR.
--	---

#### Vnitřní vlivy

Obtížnost definování úrovně kompetencí u některých pozic.	Snaha rozvíjet kompetence řízeným směrem.
Aktuálně není dostatečná odborná podpora pro systematické rozvíjení kompetencí zaměstnanců.	Podpora vzdělávání specialistů. Snaha zlepšovat kvalitu výstupu organizace v rámci zvedeného systému.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

#### Příležitosti

Nevhodné nastavení kompetenčních modelů.  
Nevyužití potenciálu hodnocení kompetencí ke zlepšování.

Zkvalitnění odborných schopností zaměstnanců.  
Sledování poměru vynaložené finanční prostředky / zlepšení kvality práce.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Zavedení hodnocení kompetencí zaměstnanců 1x ročně.

#### Cílová hodnota

1

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Vytvoření pozitivní kultury organizace		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Rozvoj lidských zdrojů		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		
		Aktualizováno dne	

### Důvody pro dané opatření

Zlepšení vnímání organizace ze strany zaměstnanců.  
Stanovení hodnot organizace a jejich prezentace dovnitř organizace.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Jsou stanoveny hodnoty, cíle organizace.  
Pravidelně jsou zveřejňovány výsledky práce.  
Přenáší se dobrá praxe z úspěšných organizací.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
Strategické dokumenty.  
Vnitřní předpisy.

#### Externí

Dobrá praxe jiných organizací.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

**Vnější vlivy**  
Stereotypní vnímání organizace.

**Vnitřní vlivy**  
Komunikační šумы v organizaci.  
Část zaměstnanců se neidentifikuje s organizací.  
Nedostatečná znalost hodnot, cílů i činností organizace u zaměstnanců.

#### Co podporuje realizaci opatření

Očekávání zainteresovaných stran.  
Vytváření strategických dokumentů.  
Budování systému, založeného i na hodnocení a směřování organizací.  
Aktivní zaměstnanci.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Vnímání organizace se nezmění.  
Část zaměstnanců zůstane pasivních vůči organizaci a nezmění její vnímání.  
Nedojde k očekávaným pozitivním změnám.

#### Příležitosti

Identifikace zaměstnanců s organizací.  
Znalost hodnot, cílů organizace a jejich naplňování.  
Zavedení pravidelné prezentace výsledků práce s ukázkou dobré praxe a pozitivního příkladu.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Definování prvků a principů kultury organizace.	<b>Cílová hodnota</b> 1	<b>Dosažená hodnota</b>
---	----------------------------	-------------------------

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Dosažení pozitivního vnímání organizace		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Komunikace		
Odpovědná osoba	tajemník		Cílový termín
Garant	místostarosta		Účinné od
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		Aktualizováno dne
			31.12.2030
			01.04.2022

### Důvody pro dané opatření

Zlepšení vnímání organizace ze strany veřejnosti.  
 Zlepšení informovanosti o práci organizace a připravovaných projektech, investicích.  
 Podpora identifikace zaměstnanců s organizací.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Vytvořená koncepce komunikace úřadu s klienty.  
 Přiblížení činností úřadu veřejnosti.  
 Pravidelná prezentace i prostřednictvím neúřednických činností - výstavy, exkurze.  
 Prezentace organizace jako perspektivního zaměstnavatele.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
 PR.  
 Dostupná média (webové stránky, FB, zpravodaj).

#### Externí

Podněty zainteresovaných stran.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

**Vnější vlivy**  
 Stereotypní vnímání organizace veřejností.

**Vnitřní vlivy**  
 Aktuální PR se věnuje prezentaci pouze některých činností organizace.  
 Prezentace vlastní práce úřadu doposud nebyla prioritou.

#### Co podporuje realizaci opatření

Očekávání zainteresovaných stran.  
 Spolupráce s jinými organizacemi.  
 Dobrá praxe organizací veřejného i soukromého sektoru.

Snaha poskytovat více informací o činnosti úřadu veřejnosti.  
 Předávat příklady dobré praxe.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Vnímání organizace veřejností se nezmění.  
 Nedojde k očekávaným pozitivním změnám.  
 Nenaváže se intenzivnější spolupráce s jinými organizacemi (spolky, školy, ..).

#### Příležitosti

Budova úřadu se stane místem dalších aktivit, nesouvisejících s úřadem.  
 Organizace bude více vnímána prostřednictvím dosažených výsledků.  
 Zvýší se zájem veřejnosti o organizaci - o její činnost, exkurze, výstavy konané v budově úřadu.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

Počet exkurzí a výstav v organizaci ročně.  
 Počet stáží studentů v organizaci ročně.

#### Cílová hodnota

5  
10

#### Dosažená hodnota

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka

## KARTA OPATŘENÍ SPECIFICKÉHO CÍLE

Opatření	Komunikace organizační kultury organizace		
Tématická podoblast	D2 Efektivní zajišťování služeb úřadu		
Specifický cíl	Komunikace		
Odpovědná osoba	tajemník	Cílový termín	31.12.2030
Garant	místostarosta	Účinné od	01.04.2022
Realizační tým	tajemník, vedoucí zaměstnanci, personalista		Aktualizováno dne

### Důvody pro dané opatření

Opatření podporuje realizaci dalších opatření strategických dokumentů.  
Zlepšení vnímání organizace prostřednictvím pravidelné prezentace činnosti a výsledků.

### Ideální stav po realizaci aktivit

Pravidelná prezentace výsledků práce vhodnou formou.  
Přebírání dobré praxe komunikace s veřejností od prospěšných organizací.  
Sepsání pravidel komunikace v interním dokumentu, či přímo strategickém dokumentu.

### Zdroje

#### Interní

Zaměstnanci.  
PR.  
Dostupná média (webové stránky, FB, zpravodaj).  
Další informace o činnosti organizace.

#### Externí

Ostatní média.

### Matice vlivu

#### Co brání realizaci opatření

#### Co podporuje realizaci opatření

Vnější vlivy	Stereotypní vnímání organizace veřejností.	Očekávání zainteresovaných stran. Spolupráce s jinými organizacemi. Dobrá praxe organizací veřejného i soukromého sektoru.
Vnitřní vlivy	Aktuální PR se věnuje prezentaci pouze některých činností organizace. Prezentace vlastní práce úřadu doposud nebyla prioritou. Neexistují pravidla, jakými kanály a jakým způsobem komunikovat navenek	Snaha poskytovat více informací o činnosti úřadu veřejnosti. Předávat příklady dobré praxe.

### Rizika a příležitosti

#### Rizika

Vnímání organizace veřejností se nezmění.  
Nastavená pravidla komunikace se nebudou důsledně dodržovat.

#### Příležitosti

Nastavení pravidel pro dlouhodobou komunikaci.  
Zlepší se pozitivní vnímání organizace.  
Dlouhodobé budování pozitivního obrazu města a úřadu.

### Ukazatele úspěšnosti opatření

	Cílová hodnota	Dosažená hodnota
Nastavení systému komunikace cílů organizace.	1	
Vytvoření Strategie interní komunikace.	1	
Vytvoření komunikačního kanálu města.	1	

### Vyhodnocení opatření

Splněno

Nesplněno

### Komentář

### Poznámka