



Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji

A.2 Popis příkladů dobré praxe



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Dokument je zpracován v rámci objednávky zadané Ministerstvem pro místní rozvoj v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924, který je financován Operačním programem Zaměstnanost.

Objednatel

Česká republika – Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR)

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1

IČ: 66 00 22 22

Zpracovatel

PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.

Moravská 958/95, 700 30 Ostrava

IČ: 28576217, DIČ: CZ28576217

tel.: +420 595 136 023, web: <http://rozvoj-obce.cz/>, e-mail: info@rozvoj-obce.cz

Realizační tým

Doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.

Ing. Ivana Foldynová, Ph.D.

PhDr. Andrea Hrušková

Ing. Petr Proske

Mgr. Martina Melárová

a kol.



Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam zkratk | 4 |
| 1 Úvod | 5 |
| 1.1 Popis realizovaných aktivit | 5 |
| 1.2 Shrnutí předchozí analýzy | 10 |
| 2 Přehled dokumentů vhodných pro popis dobré praxe | 11 |
| 3 Popis příkladů dobré praxe | 18 |
| 3.1 Strategie územního obvodu Olomouckého kraje 2021-2027 s výhledem do roku 2030 | 19 |
| 3.1.1 Shrnutí finančního propojení..... | 19 |
| 3.1.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění | 19 |
| 3.1.3 Monitoring plnění strategického dokumentu..... | 21 |
| 3.1.4 Vazba na tvorbu rozpočtu kraje..... | 21 |
| 3.1.5 Podněty pro metodické doporučení..... | 22 |
| 3.2 Strategie rozvoje statutárního města Zlín do roku 2030 – Zlín 2030 | 23 |
| 3.2.1 Shrnutí finančního propojení..... | 23 |
| 3.2.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění | 23 |
| 3.2.3 Monitoring plnění strategického dokumentu..... | 26 |
| 3.2.4 Vazba na tvorbu rozpočtu města..... | 27 |
| 3.2.5 Podněty pro metodické doporučení..... | 27 |
| 3.3 Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030 | 27 |
| 3.3.1 Shrnutí finančního propojení..... | 27 |
| 3.3.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění | 28 |
| 3.3.3 Monitoring plnění strategického dokumentu..... | 32 |
| 3.3.4 Vazba na tvorbu rozpočtu města..... | 33 |
| 3.3.5 Podněty pro metodické doporučení..... | 33 |
| 3.4 Strategický plán rozvoje města Týnec nad Sázavou do roku 2028 | 34 |
| 3.4.1 Shrnutí finančního propojení..... | 34 |
| 3.4.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění | 34 |
| 3.4.3 Monitoring plnění strategického dokumentu..... | 36 |
| 3.4.4 Vazba na tvorbu rozpočtu města..... | 37 |
| 3.4.5 Podněty pro metodické doporučení..... | 37 |
| 4 Závěr | 38 |
| Seznam tabulek | 39 |

Seznam zkratk

| | |
|------------|---|
| CR | Cestovní ruch |
| CzT | CzechTourism |
| DMO | Destinační management |
| EFRR | Evropský fond regionálního rozvoje |
| ESF | Evropský sociální fond |
| ESIF | Evropské strukturální a investiční fondy |
| ESÚS | Evropské seskupení pro územní spolupráci |
| EU | Evropská unie |
| FST | Fond pro spravedlivou transformaci |
| IROP | Integrovaný regionální operační program |
| ITI | Integrované územní investice (Integrated Territorial Investments) |
| JMK | Jihomoravský kraj |
| MMR | Ministerstvo pro místní rozvoj |
| MPO | Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| MPS | Malé a střední podniky |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| MSK | Moravskoslezský kraj |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| MZd | Ministerstvo zdravotnictví |
| NČI 2014+. | Národní číselník indikátorů pro programové období 2014–2020 |
| NKR | Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020 |
| NNO | Nestátní nezisková organizace |
| OK | Olomoucký kraj |
| OPPPR | Operační program Praha – pól růstu ČR 2014–2020 |
| OPTAK | Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost a na období 2021–2027 |
| OPTP | Operační program Technická pomoc 2014-2020 |
| OPŽP | Operační program Životní prostředí 2014-2020 |
| PAS | Poruchy autistického spektra |
| PMO | Pražská metropolitní oblast |
| PO | Prioritní oblast |
| SC | Specifický cíl |
| SO ORP | Správní obvod obce s rozšířenou působností |
| TEN-T | Transevropské dopravní síť |



1 Úvod

Tento dokument je výsledkem druhé etapy, tzn. druhým dílčím výstupem Analýzy propojení strategických dokumentů s finančními zdroji. Obsahuje detailní popis způsobu propojení strategických dokumentů s finančními zdroji ve vybraných příkladech praxe, které byly vybrány na základě analýzy 25 strategických dokumentů na národní, regionální a lokální úrovni. Při analýzách je kladen důraz na způsob kalkulace nákladů, tak na konkrétní zajištění finančních zdrojů. Analýza poskytne informace z oblasti strategického plánování od identifikace zdrojů nefinančního charakteru, přes způsoby odhadů finančních nákladů, sestavení rozpočtu implementace strategie, určení zdrojů financování až po způsob jejich zajištění.

Realizace analýzy je rozdělena celkem do 3 následujících částí:

1. Analýza 25 strategických dokumentů a vytvoření celkové analýzy
2. Detailní popis příkladů dobré praxe
3. Metodické doporučení

Na tuto etapu zakázky tak bude navazovat poslední etapa, v rámci které bude vypracováno metodické doporučení pro propojení strategických dokumentů s finančními zdroji na jejich realizaci, včetně způsobu jejich zajištění v rámci rozpočtu města, kraje, resp. kapitoly státního rozpočtu. Při tvorbě metodického doporučení bude využita zjištění z předchozích realizovaných etap.

1.1 Popis realizovaných aktivit

V úvodní etapě zakázky byla provedena detailní analýza 25 strategických dokumentů. Osnovou pro realizaci analýzy byla sada 12 analytických otázek, které byly navrženy v úvodu tvorby analýzy. Pro zodpovězení všech analytických otázek byla zpracovatelem vytvořena pro každou z nich sada 4 standardizovaných výroků. Tyto výroky slouží k tomu, aby bylo možné jednotlivé dokumenty v rámci otázek vzájemně porovnat. Pro tuto komparaci byla navržena také jednoduchá metodika kvantitativního hodnocení. Analýza obsahuje také textovou interpretaci zjištění, ve kterých jsou, pospány případné detaily a specifika. Kompletní výsledky první etapy zakázky jsou uvedeny v samostatném dokumentu A. 1 Analýza 25 strategických dokumentů a vytvoření celkové analýzy.

Přehledy hodnocených strategických dokumentů, analytických otázek a standardizovaných výroků jsou uvedeny v následujících tabulkách č. 1.1; 1.2; respektive 1.3.



Tabulka 1.1: Přehled analyzovaných dokumentů, včetně výsledného hodnocení dle v analýze nastaveného přístupu

| Pořadí | Dokument | Doba platnosti | Úroveň | Hodnocení |
|--------|---|----------------|------------------------------|-----------|
| 1 | Integrovaná strategie pro ITI Pražské metropolitní oblasti (2015) | 2016–2023 | metropolitní oblast | 4,00 |
| 2 | Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost na období 2021-2027 | 2021–2027 | národní | 3,91 |
| 3 | Integrovaná strategie území Místní akční skupiny Valašsko – Horní Vsacko pro období 2014-2020 | 2017–2020 | oblastní (MAS) | 3,73 |
| 4 | Chytrý kraj – Strategie rozvoje chytrého regionu Zlínského kraje 2030 | do roku 2030 | krajská | 3,64 |
| 5 | Strategie rozvoje územního obvodu Olomouckého kraje 2021-2027 s výhledem do roku 2030 | 2021-2027 | krajská | 3,55 |
| 6 | Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2030 – Zlín 2030 | do roku 2030 | krajské město | 3,36 |
| 7 | Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030 | 2021–2030 | obec s rozšířenou působností | 3,27 |
| 8 | Koncepce rozvoje a řízení kultury v Uherském Hradišti do roku 2030 | do roku 2030 | obec s rozšířenou působností | 3,27 |
| 9 | Strategický plán rozvoje města Týnec nad Sázavou do roku 2028 | 2018–2028 | obec nižšího stupně | 3,27 |
| 10 | Strategie řízení kvality ovzduší pro ESÚS TRITIA na období 2020 až 2040 | 2020–2040 | regionální (ESÚS) | 3,18 |
| 11 | Strategie bydlení města Brno 2018-2030 | 2018–2030 | krajské město | 3,18 |
| 12 | Strategický rámec hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje (RE:START) | 2021–2030 | národní | 3,09 |
| 13 | Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Olomouckém kraji pro roky 2021-2023 | 2021–2023 | krajská | 3,09 |
| 14 | Strategický plán obce Bystřice pro léta 2017-2023 | 2017–2023 | obec nižšího stupně | 3,09 |
| 15 | Strategie rozvoje cestovního ruchu ČR 2021-2030 vč. Akčního plánu na roky 2022-2023 | 2021–2030 | národní | 3,00 |
| 16 | Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje 2021-2027 | 2021-2027 | krajská | 3,00 |
| 17 | Strategický plán rozvoje statutárního města Ostravy 2017–2023 | 2017–2023 | krajské město | 3,00 |
| 18 | Koncepce rozvoje cestovního ruchu Zlínského kraje na období 2020-2030 | 2020-2030 | krajská | 2,91 |
| 19 | Strategický plán města Brušperk (2019) | neuveдено | obec nižšího stupně | 2,82 |
| 20 | Národní akční plán pro duševní zdraví 2020-2030 vč. Implementace pro období 2020-2023 | 2020–2030 | národní | 2,82 |
| 21 | Koncepce rozvoje cyklistiky ve Středočeském kraji na období 2017–2023 | 2017-2023 | krajská | 2,73 |
| 22 | Strategie rozvoje obce Sviadnov na období 2019-2023 | 2019–2023 | obec nižšího stupně | 2,64 |
| 23 | Koncepce rodinné politiky ČR, aktualizovaná verze 2019 | 2017–2022 | národní | 2,45 |
| 24 | Strategický plán pro město Tišnov na roky 2016-2020 | 2016–2020 | obec s rozšířenou působností | 2,18 |
| 25 | Strategický plán rozvoje obce Vyšní Lhoty na období 2020–2025 | 2020–2025 | obec nižšího stupně | 2,18 |

Pozn.: Pro každou analytickou otázku jsou stanoveny 4 potenciální výroky (viz tabulka č. 1.3), přičemž u každého hodnoceného dokumentu bude vybrán pro každou otázku vždy právě jeden výrok na základě provedené analýzy. Jednotlivé výroky budou zároveň obodovány na škále 4 - 3 - 2 - 1, přičemž hodnotu 4 má výrok, který je vzhledem k analytické otázce nejvíce pozitivní. Pro každý dokument je poté stanoven průměr ze všech analytických otázek, přičemž výslední hodnota definuje „kvalitu dokumentu“ ve vztahu k hodnocení propojení s finančním aspekty dle stanovených analytických otázek. Výjimkou je otázka č. 9, která popisuje externí vlivy a není pro hodnocení propojení s finančními zdroji relevantní.



Tabulka 1.2: Přehled analytických otázek, na základě kterých byla zpracována analýza všech 25 dokumentů

| | |
|----|--|
| 1 | Na jaké hierarchické úrovni jsou uvedeny a) finanční náklady/alokace, b) finanční nástroje, c) finanční zdroje? |
| 2 | U kterých typů opatření (aktivit) jsou uvedeny a) finanční náklady/alokace, b) finanční nástroje, c) finanční zdroje? Pro řešení analytické otázky jsou definovány následující typy opatření: a) Finanční (dotace, půjčky, koncese, daně, poplatky apod.) b) Legislativní/normativní (zákony, nařízení, vyhlášky) c) Organizačně institucionální/procesní d) Vzdělávací/osvětové/poradenské/informační e) Projektové/Investiční f) Programové (např. vytvoření programu) g) Služby h) Metodiky, studie, výzkum, analýzy apod. |
| 3 | Jakým způsobem jsou náklady, respektive přínosy stanoveny (odhadnuty)? |
| 4 | Jaký je podíl opatření (aktivit) s uvedením nákladů, resp. Přínosů na celkovém počtu opatření (aktivit)? |
| 5 | Na jaké období jsou stanoveny finanční náklady? |
| 6 | Je provedena celková sumarizace nákladů podle finančních zdrojů? |
| 7 | Jsou v průběhu tvorby strategického dokumentu vzaty v úvahu možnosti (potenciál) finančních zdrojů pro jeho realizaci a jakým způsobem? |
| 8 | Jakým způsobem a v jakém rozsahu jsou zajišťovány finanční zdroje pro implementaci strategického dokumentu? <ul style="list-style-type: none">• Jakým způsobem je nastaveno propojení mezi akčním plánem a finančními zdroji/rozpočtem? Existuje k této části nějaká vnitřní směrnice? |
| 9 | Dochází vzhledem k omezeným finančním zdrojům, resp. růstu cen k prioritizaci opatření (aktivit) a jakým způsobem? <ul style="list-style-type: none">• Ukazuje se ocenění projektů/aktivit v akčním plánu/zásobníku projektu jako reálné v porovnání se současnou skutečností (růst cen)?• Jaké jsou nejčastější bariéry pro realizaci projektu ze strategického plánu?<ul style="list-style-type: none">○ nedostatečné interní finanční zdroje○ zpoždění při schvalování stavebního povolení○ opoždění schvalování operačních programů○ neúspěch při zajišťování externích zdrojů○ personální změny ve vedení obce/města/kraje atd.○ nemožnost realizace aktivity z důvodu pandemie COVID-19 |
| 10 | Existuje finanční provázanost strategického dokumentu s jinými strategickými dokumenty a s kterými? |
| 11 | Jak je finančně zajištěn výkon implementační struktury strategického dokumentu? |
| 12 | Zahrnuje dokument analýzu (hodnocení) rizik a je patrné, zda se přijímají k rizikům opatření? |



Tabulka 1.3: Přehled výroků, které jsou použity pro standardizované hodnocení dokumentů v jednotlivých otázkách

| AO | Přehled možných výroků k dopovězení analytické otázky | Hodnocení |
|----|--|-----------|
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| | Finanční aspekty jsou stanoveny v rámci hierarchie dokumentu, nejdou však až na nejnižší úroveň. | 3 |
| | Finanční aspekty jsou řešeny pouze po dokument jako celek. | 2 |
| | Dokument vůbec nestanovuje finanční aspekty. | 1 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny pouze u některých typů opatření, u ostatních je pouze částečné či zcela chybí. | 3 |
| | Finanční aspekty jsou u všech typů opatření uvedeny pouze částečně, případně u části opatření vůbec. | 2 |
| | Dokument nestanovuje finanční aspekty u žádného typu opatření. | 1 |
| 3 | Náklady jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| | Část nákladů je definována prostřednictvím širokého intervalu či velmi volného odhadu (např. desítky milionů Kč apod.). | 3 |
| | Dokument náklady definuje jako zátěž svého stávajícího rozpočtu, bez vymezení konkrétní zátěže způsobené realizací opatření/aktivit. | 2 |
| | Dokument nestanovuje náklady na realizaci opatření/aktivit. | 1 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosu je uvedeno u všech opatření/aktivit. | 4 |
| | Stanovení nákladů a přínosů je uvedeno pouze u části opatření/aktivit. | 3 |
| | Stanovení nákladů a přínosu není uvedeno u žádného opatření/aktivity, je však provedeno na vyšší úrovni hierarchie dokumentu. | 2 |
| | Dokument neobsahuje v žádné formě stanovení nákladů a přínosů. | 1 |
| 5 | Popis nákladů v dokumentu umožňuje identifikovat náklady až na úroveň jednotlivých let platnosti dokumentu. | 4 |
| | Časový aspekt financí lze pospat dle termínů realizace jednotlivých opatření/aktivit, neobsahuje však detail nákladů na jednotlivé roky řešené opatření/aktivit. | 3 |
| | Časový aspekt je stanoven pouze obdobím platnosti dokumentu. | 2 |
| | Dokument neobsahuje žádný popis nákladů, tzn., že nelze řešit jejich časový aspekt. | 1 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, a to včetně rozdělení mezi jednotlivé zdroje financování. | 4 |
| | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, nelze však toto sumarizovat dle jednotlivých zdrojů financí. | 3 |
| | Dokument umožňuje sumarizovat pouze část nákladů, jelikož finanční aspekty nejsou uvedeny u všech opatření/aktivit. | 2 |
| | Dokument neuvádí finanční aspekty, a nelze tak provést jakoukoliv sumarizaci nákladů na realizaci. | 1 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |



| AO | Přehled možných výroků k dopovězení analytické otázky | Hodnocení |
|----|---|-----------|
| | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro indikátory nejsou stanoveny cílové hodnoty. | 3 |
| | Dokument popisuje potenciál cílového stavu prostřednictvím jeho textového popisu. Nejsou stanoveny monitorovací indikátory. | 2 |
| | Dokument nepopisuje cílový stav, kterého má být dosaženo jeho realizací. | 1 |
| 8 | Dokument detailně definuje zdroje financování, včetně stanovení konkrétních financí pro jednotlivé zdroje. | 4 |
| | Dokument detailně definuje zdroje financí, nelze však jednoznačně určit, jaká část nákladů bude pokryta z jakého zdroje. | 3 |
| | Dokument definuje pouze skupiny zdrojů, bez dalšího rozlišení (např. národní zdroje / evropské zdroje apod.). | 2 |
| | Dokument neuvádí popis zdrojů, ze kterých mají být opatření/aktivity realizovány. | 1 |
| 9 | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem byla ovlivněna externími vlivy. | - |
| | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem nebyla ovlivněna externími vlivy. | |
| 10 | Dokument má obsahovou a finanční provázanost s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 4 |
| | Dokument má obsahovou s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 3 |
| | Dokument pouze reflektuje obsah nadřazených koncepčních/strategických dokumentů. | 2 |
| | Dokument nemá žádnou provázanost s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 1 |
| 11 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| | Dokument obsahuje výčet subjektů zodpovědných za implementaci dokumentu včetně konkrétních úkolů pro jednotlivé subjekty. | 3 |
| | Dokument obsahuje pouze výčet subjektů zodpovědných za implementaci dokumentu. | 2 |
| | Dokument neobsahuje žádné informace o zajištění implementační struktury. | 1 |
| 12 | Dokument obsahuje analýzu rizik včetně stanovení jejich pravděpodobnosti/důležitosti, včetně návrhu opatření k jejich předcházení. | 4 |
| | Dokument obsahuje analýzu rizik včetně návrhu opatření k jejich předcházení. Pravděpodobnost/důležitost jednotlivých rizik stanovena není. | 3 |
| | Dokument obsahuje analýzu rizik, pro identifikovaná rizika však nenavrhuje opatření pro jejich předcházení. | 2 |
| | Dokument neobsahuje analýzu rizik. | 1 |



1.2 Shrnutí předchozí analýzy

Výrazně nadprůměrnou propojenost s finančními aspekty mají strategické dokumenty spojené s určitým specificky vymezeným územím jako je metropolitní oblast, území Místní akční skupiny Evropské seskupení pro územní spolupráci. Tvorba a realizace takových strategií bývá usměrňována i specifickými pravidly a metodickými pokyny.

Hodnocené dokumenty na **národní úrovni** souhrnně vykazují téměř průměrnou propojenost s finančními aspekty. Toto je však výrazně zkresleno Operačním programem Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, bez něhož by průměrné hodnocení ostatních strategických dokumentů na státní úrovni bylo nejnižší ze všech hodnocených úrovní. Zásadním nedostatkem je chybějící finanční aspekt u řady opatření/aktivit v rámci jednotlivých dokumentů, jedná se ale vždy o menší podíl z celkového počtu opatření v dokumentu. Problematická jsou rovněž období, na která jsou finanční náklady stanoveny.

Analyzované dokumenty na **krajské úrovni** obsahují rovněž nadprůměrné propojení s finančními aspekty. Nutno však podotknout, že vybrané dokumenty v podobě plánů rozvoje kraje jsou mezi podobnými krajskými dokumenty spíše výjimkou¹. U zbylých dokumentů lze zase předpokládat, že vyšší míra finančního propojení je dána tím, že jsou konkrétně zaměřeny na specifické oblasti, a umožňují tak relevantnější odhad financí.

Ve skupině dokumentů **lokální úrovni** (v této analýze se jedná o krajská města, ORP a obce nižšího stupně) se nachází 5 dokumentů s nadprůměrnými výsledky, 1 s průměrnými výsledky a 5 dokumentů s podprůměrnými výsledky v rámci hodnocení navrženého pro tuto analýzu. Finanční aspekty jsou v těchto dokumentech řešeny téměř vždy na úrovni akčních plánů. V těch se nacházejí konkrétní projekty k realizaci, což výrazně ulehčuje identifikovat finanční aspekt jejich realizace, na rozdíl třeba od obecně definovaných opatření v krajských dokumentech, které nebyly zahrnuty do hodnocení. Definovány jsou i zdroje jednotlivých financí, i když se stejně jako v předchozích typech dokumentů objevují ve velké míře případy, kdy je pro projekt/aktivitu definováno více zdrojů, ale dokument již neuvádí, jaké se očekává rozložení nákladů mezi tyto zdroje. Řešení finančních aspektů prostřednictvím akčních plánů umožňuje řešit finanční aspekty v krátkodobém výhledu, kdy mají obce informace k potřebné predikci svých finančních možností, a mohou tak přesně definovat projekty/aktivity, které v období 2 až 3 let realizovat. Pro zbytek plánovaných akcí využívají tzv. „zásobníky projektů“, kde jsou uchovávány projekty k realizaci na další období při dostupnosti financí. Z tohoto přístupu však mohou vznikat také problémy. V rámci dokumentů mnohdy nedochází k dlouhodobému plánování financí na celé období jeho platnosti. Zároveň je podmínkou pro fungování tohoto přístupu pravidelné zpracovávání akčních plánů, což se v mnoha případech neděje. Akční plány se nejčastěji zpracovávají pouze na první období platnosti strategického plánu, kdy akční plán vytvoří zpracovatel v rámci tvorby samotného strategického dokumentu. V dalších obdobích však zpracování akčního plánu spadá na samotné obce, které často tuto aktivitu neprovedou.

¹ Mimo dokumenty zařazené v komparaci byla provedena také analýza rozvojových dokumentů vybraných krajů, které však musely být z důvodu relevance k cílům zakázky nahrazeny jinými (více viz kapitola 1.2) V těchto dokumentech jsou opatření/aktivity popsány jen velmi obecně, mnohdy bez konkrétních rozpočtů. Ve většině případů dokumenty uvádí pouze potenciální zdroje financí. To může být do jisté míry způsobeno tím, že krajské rozvojové dokumenty spíše popisují obecné potřeby celého kraje, přitom řešení těchto problémů mnohdy nemusí být v kompetenci kraje, ale například v kompetenci jednotlivých obcí. Ty by měly být dále řešeny na úrovni obecního strategického plánování, včetně propojení s finančními aspekty. V rámci dokumentů se však objevují i konkrétní aktivity krajů, které jsou však s finančními aspekty nedostatečně propojeny, například i z důvodu absence akčních plánů.



2 Přehled dokumentů vhodných pro popis dobré praxe

Z pohledu územních úrovní lze ve vyšším detailu hodnocené dokumenty rozdělit do 7 skupin. Pro každou tuto skupinu byl vybrán jeden strategický dokument, který byl v rámci provedené analýzy v dané skupině hodnocen nejlépe, tzn., že obsahuje nejlepší způsob propojení dokumentu s finančními zdroji. V následujících tabulkách je uvedeno zdůvodnění pro výběr nejlepšího dokumentu ve všech územních úrovních.

Tabulka 2.1: Příklad dobré praxe pro dokumentu na národní úrovni

| | | |
|---|---|------------------|
| Územní úroveň: | Národní | |
| Identifikovaná dobrá praxe: | Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost na období 2021-2027 | |
| Odkaz na dokument: | https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/aktualni-informace/2021/8/Programovy-dokument-OP-TAK-2021-2027_.pdf | |
| Kompletní analýza: | <i>Kompletní analýza propojení strategického dokumentu s finančními zdroji je uvedena ve výstupu A1. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, kapitola 2.1 na straně 11.</i> | |
| Zdůvodnění: | <p>Dokument obsahuje přesné stanovení rozpočtu na realizaci operačního programu, včetně rozlišení na jednotlivé zdroje (podpora z Evropského fondu regionálního rozvoje, a různé způsoby kofinancování projektů ze strany příjemců podpory). U finančních aspektů je řešen výrazný detail dalšího členění identifikovaného rozpočtu, například v podobě členění dle územního zacílení (dle typů regionů), tematického zacílení (nejen dle priorit, ale například i dle typu intervencí), nebo časového členění (identifikace nákladů na každý rok programového období). Z pohledu finančního propojení nebyly v dokumentu nalezené žádné nedostatky.</p> <p>Nutno však podotknout, že se nejedná ve srovnání s ostatními dokumenty o klasický strategický dokument, ale o nástroj určený k čerpání podpory z evropských fondů. Z této podstaty vychází potřeba mít finanční alokaci podpory přesně vymezenou pro efektivní, a především správně tematicky zaměřené, poskytování dotační podpory. Z důvodu této odlišnosti od klasických strategických dokumentů nelze ve větší míře využít poznatky z analýzy OP TAK pro tvorbu doporučení pro strategické dokumenty.</p> | |
| Standardizované zhodnocení jednotlivých AO včetně souhrnného hodnocení | | |
| AO | Odpověď na AO ve formě standardizovaného výroku. | Hodnocení |
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| 3 | Náklady jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosu je uvedeno u všech opatření/aktivit. | 4 |
| 5 | Popis nákladů v dokumentu umožňuje identifikovat náklady až na úroveň jednotlivých let platnosti dokumentu. | 4 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, a to včetně rozdělení mezi jednotlivé zdroje financování. | 4 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |
| 8 | Dokument detailně definuje zdroje financování, včetně stanovení konkrétních financí pro jednotlivé zdroje. | 4 |
| 9 | Dokument je na začátku své realizace, ovlivnění externími vlivy nelze predikovat. | - |
| 10 | Dokument má obsahovou a finanční provázanost s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 4 |
| 11 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| 12 | Dokument obsahuje analýzu rizik včetně návrhu opatření k jejich předcházení. Pravděpodobnost/důležitost jednotlivých rizik stanovena není. | 3 |
| Celkové hodnocení dokumentu: | | 3,91 |



Tabulka 2.2: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni metropolitní oblasti

| | | |
|---|--|------------------|
| Územní úroveň: | Metropolitní oblast | |
| Identifikovaná dobrá praxe: | Integrovaná strategie pro ITI Pražské metropolitní oblasti | |
| Odkaz na dokument: | http://itipraha.eu/uploads/assets/INTEGROVAN%C3%81%20STRATEGIE/Integrovan%C3%A1%20strategie%20pro%20ITI%20Pra%C5%BEsk%C3%A9%20metropolitn%C3%AD%20oblasti_verze_1.8_%C4%8Derven2021.pdf | |
| Kompletní analýza: | <i>Kompletní analýza propojení strategického dokumentu s finančními zdroji je uvedena ve výstupu A1. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, kapitola 3.7 na straně 78.</i> | |
| Zdůvodnění: | <p>Strategický dokument pro jeden z integrovaných nástrojů k uplatnění a realizaci územní dimenze. Nástroj umožňuje slučovat finanční zdroje z několika prioritních os jednoho nebo více OP na realizaci velkých integrovaných projektů strategické povahy, které povedou k rozvoji metropolitní oblasti. Jedná se o nástroj urbánní politiky, kterým města mohou řešit svá zázemí, pro která jsou spádovým centrem. Z podstaty tohoto účely dokumentu je potřeba výrazného konkrétního finančního propojení. To dokument splňuje, finanční aspekty jsou v dokumentu řešeny na úrovni všech opatření v maximálním detailu, včetně identifikace konkrétních finančních zdrojů. Potřeba vysoké míry finančního propojení vychází právě z jeho zaměření na čerpání podpory z operačních programů. Toto specifikum však dokument odlišuje od klasických strategických dokumentů, ne všechny přístupy tohoto dokumentu tak lze využít jako doporučení pro klasické strategické dokumenty.</p> | |
| Standardizované zhodnocení jednotlivých AO včetně souhrnného hodnocení | | |
| A | Odpověď na AO ve formě standardizovaného výroku. | Hodnocení |
| O | | |
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| 3 | Náklady je jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosu je uvedeno u všech opatření/aktivit. | 4 |
| 5 | Popis nákladů v dokumentu umožňuje identifikovat náklady až na úroveň jednotlivých let platnosti dokumentu. | 4 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, a to včetně rozdělení mezi jednotlivé zdroje financování. | 4 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |
| 8 | Dokument detailně definuje zdroje financování, včetně stanovení konkrétních financí pro jednotlivé zdroje. | 4 |
| 9 | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem byla ovlivněna externími vlivy. | - |
| 1 | Dokument má obsahovou a finanční provázanost s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 4 |
| 1 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| 1 | Dokument obsahuje analýzu rizik včetně stanovení jejich pravděpodobnosti/důležitosti, včetně návrhu opatření k jejich předcházení. | 4 |
| 2 | | |
| Celkové hodnocení dokumentu: | | 4,00 |



Tabulka 2.3: Příklad dobré praxe pro dokumentu na krajské úrovni

| | | |
|---|--|------------------|
| Územní úroveň: | Krajská úroveň | |
| Identifikovaná dobrá praxe: | Strategie územního obvodu Olomouckého kraje 2021-2027 s výhledem do roku 2030 | |
| Odkaz na dokument: | https://www.olkraj.cz/strategie-rozvoje-uzemniho-obvodu-olomouckeho-kraje-cl-537.html | |
| Kompletní analýza: | <i>Kompletní analýza propojení strategického dokumentu s finančními zdroji je uvedena ve výstupu A1. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, kapitola 3.5 na straně 67.</i> | |
| Zdůvodnění: | <p>Silné stránky dokumentu v oblasti propojení s finančními zdroji spočívají především v existenci akčního plánu, který definuje finanční aspekty na úrovni konkrétních projektových aktivit. Pro každý projekt akčního plánu jsou vymezeny nejen celkové výdaje, ale u většiny také zdroje financování a také časový rozměr nákladů na jednotlivé projekty. Drobným nedostatkem je, že zdroje a časový rozměr není uveden u všech aktivit, to je však způsobeno tím, že v době tvorby akčního plánu nejsou tyto zdroje jistě stanoveny, což může být napraveno v jeho aktualizacích na další období. Právě pravidelná aktualizace akčního plánu je podmínkou pro efektivní realizaci strategického dokumentu, a to nejen v oblasti finančního propojení. Další slabou stránkou dokumentu je absence analýzy potenciálních rizik, včetně těch finančních, což může znamenat nepřipravenost na možnost potenciálních změn negativně ovlivňujících implementaci dokumentu.</p> <p>Ve srovnání s ostatními dokumenty na krajské úrovni je finanční propojení v případě tohoto dokumentu velmi kvalitní. Během analýz byla identifikována řada dokumentů na této úrovni, které neobsahovaly propojení finančními zdroji vůbec. Proto byl tento dokument vyhodnocen jako příklad dobré praxe, vhodný jako zdroj přístupů při tvorbě doporučení, a to nejen pro dokumenty na krajské úrovni, ale také na úrovních ostatních.</p> | |
| Standardizované zhodnocení jednotlivých AO včetně souhrnného hodnocení | | |
| AO | Odověď na AO ve formě standardizovaného výroku. | Hodnocení |
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| 3 | Nákladů je jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosu je uvedeno u všech opatření/aktivit. | 4 |
| 5 | Popis nákladů v dokumentu umožňuje identifikovat náklady až na úroveň jednotlivých let platnosti dokumentu. | 4 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, a to včetně rozdělení mezi jednotlivé zdroje financování. | 4 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |
| 8 | Dokument detailně definuje zdroje financí, nelze však jednoznačně určit, jaká část nákladů bude pokryta z jakého zdroje. | 3 |
| 9 | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem nebyla ovlivněna externími vlivy. | - |
| 10 | Dokument má obsahovou s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 3 |
| 11 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| 12 | Dokument neobsahuje analýzu rizik. | 1 |
| Celkové hodnocení dokumentu: | | 3,55 |

Tabulka 2.4: Příklad dobré praxe pro dokumentu na oblastní úrovni (MAS)

| | | |
|--|--|------------------|
| Územní úroveň: | Oblastní úroveň (MAS) | |
| Identifikovaná dobrá praxe: | Integrovaná strategie území Místní akční skupiny Valašsko – Horní Vsacko pro období 2014-2020 | |
| Odkaz na dokument: | http://www.vysnilhoty.cz/userdata/articles/250/strategicky-plan-vysni-lhoty-2020---2025.pdf | |
| Kompletní analýza: | <i>Kompletní analýza propojení strategického dokumentu s finančními zdroji je uvedena ve výstupu A1. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, kapitola 4.12 na straně 158.</i> | |
| Zdůvodnění: | | |
| <p>Dokument obsahuje poměrně podrobné členění finančních zdrojů na úroveň podopatření, v rámci kterých jsou poté vypisovány jednotlivé výzvy MAS pro dotační podporu obcím místní akční skupiny. Definovány jsou také různé zdroje financování, což vychází z pravidel financování v rámci místních akčních skupin. Určitým nedostatkem dokumentu v oblasti finančních aspektů je chybějící časovost finančních nákladů, částky jsou stanoveny na celé období platnosti dokumentu bez dílčího členění například na jednotlivé roky. Dokument zároveň obsahuje rozdílné členění opatření na úrovni strategické části a akčního plánu, což vede k určité nepřehlednosti dokumentu.</p> <p>Je nutno podotknout, že v tomto případě se nejedná o klasický strategický dokument, ale o nadřazený dokument, kde slouží k poskytování dotační podpory členským obcím dané MAS. Míra řešení finančních aspektů tak vychází ze specifika tohoto dokumentu, možnost využít toto jako příklad dobré praxe pro konkrétní klasické strategické dokumenty je částečně omezena.</p> | | |
| Standardizované zhodnocení jednotlivých AO včetně souhrnného hodnocení | | |
| AO | Odpověď na AO ve formě standardizovaného výroku. | Hodnocení |
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| 3 | Náklady je jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosu je uvedeno u všech opatření/aktivit. | 4 |
| 5 | Časový aspekt je stanoven pouze obdobím platnosti dokumentu. | 2 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, nelze však toto sumarizovat dle jednotlivých zdrojů financí. | 3 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |
| 8 | Dokument detailně definuje zdroje financování, včetně stanovení konkrétních financí pro jednotlivé zdroje. | 4 |
| 9 | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem byla ovlivněna externími vlivy. | - |
| 10 | Dokument má obsahovou a finanční provázanost s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 4 |
| 11 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| 12 | Dokument obsahuje analýzu rizik včetně stanovení jejich pravděpodobnosti/důležitosti, včetně návrhu opatření k jejich předcházení. | 4 |
| Celkové hodnocení dokumentu: | | 3,73 |



Tabulka 2.5: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni krajského města

| | | |
|---|--|------------------|
| Územní úroveň: | Krajské město | |
| Identifikovaná dobrá praxe: | Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2030 – Zlín 2030 | |
| Odkaz na dokument: | https://www.zlin.eu/strategie-rozvoje-statutarniho-mesta-zlina-do-roku-2030-zlin-2030-cl-3727.html | |
| Kompletní analýza: | <i>Kompletní analýza propojení strategického dokumentu s finančními zdroji je uvedena ve výstupu A1. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, kapitola 4.1 na straně 93.</i> | |
| Zdůvodnění: | <p>Na úrovni strategického dokumentu jsou pro všechna opatření v rámci návrhové části definovány zdroje financování jejich realizace. Tato informace je poté rozšířena prostřednictvím akčního plánu, kde jsou uvedeny konkrétní aktivity/projekty, kdy u všech jsou exaktně vymezeny náklady na jejich realizaci. Nedostatkem ve finančním propojení je nízký detail vymezení finančních zdrojů, které jsou definovány jen ve skupinách (národní zdroje, evropské zdroje, atd.), bez bližšího členění.</p> <p>V dokumentu vymezena indikátorová soustava popisující požadovaný cílový stav, které má být realizací strategického dokumentů dosaženo. Lze tak předpokládat, jaký dopad budou mít identifikované finance vynaložené na realizaci opatření/aktivit. Oproti jiným dokumentům je zde také analýza zpracována velmi obecně bez návrhu řešení potenciálních rizik.</p> <p>Předpokladem pro zajištění kvality propojení s finančními zdroji je pravidelná aktualizace akčního plánu po celou dobu platnosti dokumentu, tento proces je detailně popsán v implementační části. Dokument tak lze považovat za dobrý příklad praxe při tvorbě doporučení pro tvorbu strategických dokumentů se zaměřením na jejich propojením s finančními zdroji.</p> | |
| Standardizované zhodnocení jednotlivých AO včetně souhrnného hodnocení | | |
| AO | Odpověď na AO ve formě standardizovaného výroku. | Hodnocení |
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| 3 | Náklady je jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosu je uvedeno u všech opatření/aktivit. | 4 |
| 5 | Časový aspekt je stanoven pouze obdobím platnosti dokumentu. | 2 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, nelze však toto sumarizovat dle jednotlivých zdrojů financí. | 3 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |
| 8 | Dokument definuje pouze skupiny zdrojů, bez dalšího rozlišení (např. národní zdroje / evropské zdroje apod.). | 2 |
| 9 | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem byla ovlivněna externími vlivy. | - |
| 10 | Dokument má obsahovou a finanční provázanost s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 4 |
| 11 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| 12 | Dokument obsahuje analýzu rizik, pro identifikovaná rizika však nenavrhuje opatření pro jejich předcházení. | 2 |
| Celkové hodnocení dokumentu: | | 3,36 |



Tabulka 2.6: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni obce s rozšířenou působností

| | | |
|--|--|------------------|
| Územní úroveň: | Obec s rozšířenou působností | |
| Identifikovaná dobrá praxe: | Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roku 2021-2030 | |
| Odkaz na dokument: | https://www.roznov.cz/html/soubory/strategie2030/index.html | |
| Kompletní analýza: | <i>Kompletní analýza propojení strategického dokumentu s finančními zdroji je uvedena ve výstupu A1. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, kapitola 4.4 na straně 113.</i> | |
| Zdůvodnění: | | |
| <p>Finanční aspekty jsou v rámci tohoto dokumentu uvedeny u většiny aktivit uvedených v akčním plánu. V dokumentu je patrná prioritizace plánovaných opatření a aktivit dle možností obecního rozpočtu, či případné dostupnosti externích finančních zdrojů. Monitoringu naplňování projektů a využití dostupných financí je podpořeno informačním systémem města, do kterého jsou všechny relevantní údaje zaznamenávány.</p> <p>Finanční plán realizace dokument je stanoven na 3 roky. Po skončení tvorby strategického plánu byli všichni aktéři proškoleni jak pracovat s akčním plánem, s principy projektového řízení, což zlepšuje proces implementace a sjednocuje způsob vyplňování aktivit (tj. projektů a rozvojových úkolů). Lze tak předpokládat udržení výrazné míry propojení s finančními zdroji po celou dobu platnosti dokumentu.</p> <p>Ačkoliv u části aktivit v dokumentu vymezení finančních nákladů chybí, přístup k aktivitám, kde toto zpracováno je, může sloužit jako příklad dobré praxe pro tvorbu obdobných dokumentů. Dalším nedostatkem dokumentu je absence analýzy potenciálních rizik.</p> | | |
| Standardizované zhodnocení jednotlivých AO včetně souhrnného hodnocení | | |
| AO | Odpověď na AO ve formě standardizovaného výroku. | Hodnocení |
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| 3 | Náklady je jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosů je uvedeno pouze u části opatření/aktivit. | 3 |
| 5 | Popis nákladů v dokumentu umožňuje identifikovat náklady až na úroveň jednotlivých let platnosti dokumentu. | 4 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, nelze však toto sumarizovat dle jednotlivých zdrojů financí. | 3 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |
| 8 | Dokument definuje pouze skupiny zdrojů, bez dalšího rozlišení (např. národní zdroje / evropské zdroje apod.). | 2 |
| 9 | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem byla ovlivněna externími vlivy. | - |
| 10 | Dokument má obsahovou s jinými koncepčními/strategickými dokumenty. | 3 |
| 11 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| 12 | Dokument neobsahuje analýzu rizik. | 1 |
| Celkové hodnocení dokumentu: | | 3,27 |



Tabulka 2.7: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni obce nižšího stupně

| | | |
|--|--|------------------|
| Územní úroveň: | Obec nižšího stupně | |
| Identifikovaná dobrá praxe: | Strategický plán rozvoje města Týnec nad Sázavou do roku 2028 | |
| Odkaz na dokument: | http://www.mestotyynec.cz/page.php?fp=zdrave-mesta-a-ma21/dokumenty-rozvoje-mesta | |
| Kompletní analýza: | <i>Kompletní analýza propojení strategického dokumentu s finančními zdroji je uvedena ve výstupu A1. Analýza propojení strategických dokumentů s finančními zdroji, kapitola 4.7 na straně 135.</i> | |
| Zdůvodnění: | | |
| <p>V rámci dokumentů na úrovni obcí nižšího stupně jsou často finanční náklady na realizaci opatření strategických plánů uvedeny. Jelikož se jedná o malé obce s malými rozpočty, odpovídají tomu i plánované aktivity, které lze poměrně snadno vyčíslit, na rozdíl o investic velkých měst. Dokumenty menších obcí v rámci analýzy zaostávají spíše v doprovodných oblastech, jako jsou analýzy rizik, implementační části dokumentů apod. To však není případ strategického plánu města Týnec nad Sázavou, který má kromě propojení všech opatření s finančními zdroji také kvalitně zpracovány ostatní části dokumentu, a je tak možným příkladem dobré praxe pro zpracování strategických dokumentů na této úrovni. Nedostatky byly identifikovány v existenci části opatření, kde finanční propojení chybí, a v absenci analýzy rizik, respektive absenci návrhu pro jejich předcházení.</p> | | |
| Standardizované zhodnocení jednotlivých AO včetně souhrnného hodnocení | | |
| AO | Odpověď na AO ve formě standardizovaného výroku. | Hodnocení |
| 1 | Dokument stanovuje finanční aspekty na nejnižší úrovni stanoveného hierarchie, tzn. v nejvyšším možném detailu. | 4 |
| 2 | Finanční aspekty jsou v plné míře uvedeny u všech typů opatření. | 4 |
| 3 | Náklady je jsou stanoveny jako odhady přesných částek pro realizaci opatření/aktivit. | 4 |
| 4 | Stanovení nákladů a přínosů je uvedeno pouze u části opatření/aktivit. | 3 |
| 5 | Časový aspekt financí lze popsat dle termínů realizace jednotlivých opatření/aktivit, neobsahuje však detail nákladů na jednotlivé roky řešené opatření/aktivit. | 3 |
| 6 | Dokument umožňuje celkovou sumarizaci nákladů, nelze však toto sumarizovat dle jednotlivých zdrojů financí. | 3 |
| 7 | Dokument popisuje potenciál cílového stavu po realizaci dokumentu prostřednictvím identifikace monitorovacích indikátorů. Pro jednotlivé indikátory jsou stanoveny cílové hodnoty, případně žádoucí trend změny těchto hodnot. | 4 |
| 8 | Dokument detailně definuje zdroje financí, nelze však jednoznačně určit, jaká část nákladů bude pokryta z jakého zdroje. | 3 |
| 9 | Realizace opatření v podobě navržené dokumentem byla ovlivněna externími vlivy. | - |
| 10 | Dokument pouze reflektuje obsah nadřazených koncepčních/strategických dokumentů. | 2 |
| 11 | Dokument obsahuje popis implementační struktury, přístup k monitorování a vyhodnocování dokumentu, a přístup k jeho aktualizaci. | 4 |
| 12 | Dokument obsahuje analýzu rizik, pro identifikovaná rizika však nenavrhuje opatření pro jejich předcházení. | 2 |
| Celkové hodnocení dokumentu: | | 3,27 |



3 Popis příkladů dobré praxe

Na základě diskuze se Ministerstvem pro místní rozvoj jakožto zadavatelem zakázky ze všech 25 dokumentů zahrnutých do analýzy vybrány 4 konkrétní dokumenty pro zpracování popisu dobré praxe propojení strategických dokumentů s finančními zdroji. Jedná se o následující strategické dokumenty:

- >>> Strategie územního obvodu Olomouckého kraje 2021-2027 s výhledem do roku 2030
- >>> Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2030 – Zlín 2030
- >>> Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030
- >>> Strategický plán rozvoje města Týnec nad Sázavou do roku 2028

Vzhledem k tomu, že v rámci prvního výstupu zakázky byla pro všechny stanovené strategické dokumenty zpracována poměrně detailní analýza finančního propojení, zaměřuje se tento dokument pouze na rozšíření určitých částí ve větším detailu, a to především v oblastech identifikace a prioritizace aktivit, včetně zajištění rozpočtu pro jejich realizaci. Zaměření příkladů dobré praxe na přípravu a implementaci aktivit bylo zvoleno také z důvodu, že právě v průběhu implementace často dochází k nedostatkům na úrovni propojování s rozpočtem (např. absence akčních plánů, nedostatečné vyhodnocování plnění dokumentů apod.) U dokumentů, které lze považovat za příklady dobré praxe, je finanční propojení řešeno právě na úrovni akčních plánů. Tento přístup byl zvolen také proto, aby nedocházelo ke zbytečné duplicitě informací uvedených ve výstupu první aktivity této zakázky.

Struktura zpracování příkladů dobré praxe pro vybrané dokumenty je sestavena prostřednictvím následujících kapitol:

1. Shrnutí finančního propojení: Stručný popis výsledku analýzy daného dokumentu v předchozí etapě realizace zakázky.
2. Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění: Popis přístupu strategického dokumentu k identifikaci, prioritizaci a ocenění aktivit potřebných pro naplnění cílů strategického dokumentu.
3. Monitoring plnění strategického dokumentu: Popis přístupu, jakým strategický dokument monitoruje plnění stanovených cílů.
4. Vazba na tvorbu rozpočtu města: Popis přístupu, jakým způsobem je strategický dokument využíván při tvorbě rozpočtu daného regionu/obce.
5. Podněty pro metodické doporučení: Podněty vycházející z příkladu dobré praxe, na jejich základě bude v následující etapě zpracováno metodické doporučení.

Při tvorbě posledního výstupu zakázky v podobě metodického doporučení pro propojení strategických dokumentů s finančními zdroji bude využito nejen poznatků z výše uvedených příkladů dobré praxe, ale veškerých informací ze všech analyzovaných dokumentů. Bude využity i zjištění o slabých stránkách analyzovaných dokumentů, aby na tyto nedostatky mohlo vytvořené metodické doporučení reagovat.



3.1 Strategie územního obvodu Olomouckého kraje 2021-2027 s výhledem do roku 2030



Rozvojová strategie na regionální úrovni – krajská je výsledkem aktivního zjišťování potřeb osob na území kraje a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů, je zpracován v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, ve spolupráci s obcemi na území kraje, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou poskytovány sociální služby. Strategie v oblasti sociálních služeb definující žádoucí směr rozvoje sociálních služeb na území Olomouckého kraje, stanovuje hlavní cíle i podmínky rozvoje sociálních služeb pro dané období s nezbytnou vazbou na financování sociálních služeb. V neposlední řadě zajišťuje poskytovatelům sociálních služeb informace o dalším vývoji sociálních služeb v kraji. Na základě znalosti směřování krajské politiky v sociální oblasti mohou poskytovatelé sociálních služeb plánovat nastavení sociálních služeb dle stanovených cílů.

3.1.1 Shrnutí finančního propojení

Kvalita tohoto dokumentu v oblasti propojení s finančními zdroji spočívá především v existenci akčního plánu, který definuje finanční aspekty na úrovni konkrétních projektových aktivit. Pro každý projekt akčního plánu jsou vymezeny nejen celkové výdaje, ale u většiny také zdroje financování a také časový rozměr nákladů na jednotlivé projekty. Drobným nedostatkem je, že zdroje a časové rozměry nejsou uvedeny u všech aktivit, to je však způsobeno tím, že v době tvorby akčního plánu nejsou tyto zdroje jistě stanoveny, což může být napraveno v jeho aktualizacích na další období. Právě pravidelná aktualizace akčního plánu je podmínkou pro efektivní realizaci strategického dokumentu, a to nejen v oblasti finančního propojení.

Ve srovnání s ostatními dokumenty na krajské úrovni je finanční propojení v případě tohoto dokumentu velmi kvalitní. Během analýz byla identifikována řada dokumentů na této úrovni, které neobsahovaly propojení finančními zdroji vůbec. Proto byl tento dokument vyhodnocen jako příklad dobré praxe, vhodný jako zdroj přístupů při tvorbě doporučení, a to nejen pro dokumenty na krajské úrovni, ale také na úrovních ostatních.

3.1.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění

Pro přípravu a realizaci aktivit na území Olomouckého kraje je na jeho úrovni zřízeno několik subjektů, které mají toto ve svých kompetencích. Konkrétně se jedná o:

Pracovní skupina pro implementaci Strategie: řízena určeným členem vedení kraje; organizaci, odborné podklady a dlouhodobý program zajišťuje odbor strategického rozvoje kraje. Pracovní skupina pro implementaci Strategie má zpravidla 15-20 členů, jejich složení reflektuje zaměření hlavních cílů Strategie i územní rozložení a setkává se zpravidla 4 x ročně, pokud si ad hoc neurčí jinak podle vývoje realizace Strategie. Informace o činnosti PSIS, jejíž hlavní součástí je informace o plnění Akčního plánu, je součástí pravidelné informace o průběhu realizace Strategie pro Radu kraje.

Tematické pracovní skupiny: PSIS může vytvářet tematické pracovní podskupiny pro významná, aktuální, nebo specifická témata implementace. Vedoucím každé TPP (předpoklad cca 3-5 TPP) je vždy člen PSIS, který zajišťuje koordinaci s tématy PSIS, organizaci činnosti zajišťuje odbor strategického rozvoje kraje. Počet a zaměření TPP stanovuje PSIS na svém zasedání, o vytvoření TPP, jejím složení, či případném ukončení činnosti je informována Rada kraje, která informaci zpravidla vezme na vědomí. TPP navazují na pracovní



skupiny, které se podílely na zpracování Strategie, ale jsou počtem, složením i činnostmi flexibilnější. Scházejí se minimálně 4x ročně v termínu, který umožní předložení informativní zprávy a podnětů pro následné jednání PSIS.

Pracovní skupiny pro vlajkové projekty: Vzhledem k tomu, že realizace vlajkových projektů vyžaduje spolupráci řady klíčových aktérů, může Pracovní skupina pro implementaci strategie zřizovat také pracovní skupiny pro vlajkové projekty. V optimálním případě substituuje činnost PS pro vlajkové projekty některá z TPP, která bude mít za příslušný vlajkový projekt garanci. V takovém případě se i složení TPP přizpůsobí potřebám vlajkových projektů (ad hoc rozšíření TPP). V případě, že takové řešení není účelné, zřídí PSIS specifickou TPP-VP, jejíž rolí je koordinovat průběh zpracování příslušného vlajkového projektu.

Všechny výše uvedené subjekty se podílí na tvorbě akčního plánu, který obsahuje prioritní aktivity k realizaci k naplnění cílů strategie rozvoje Olomouckého kraje. V akčním plánu jsou na základě projednání výše uvedenými subjekty a schválení Radou Olomoucké kraje zařazeny následující aktivity:

- >>> Všechny dotační tituly kraje (bez ohledu na výši alokací nebo zaměření).
- >>> Významné investiční projekty na období nejbližších 3 let (s náklady nad 10/20 mil. Kč).
- >>> Prioritní významné investiční a neinvestiční projekty naplňující dlouhodobé strategické cíle v souladu se Strategií včetně vlajkových projektů (bez ohledu na výši alokace v případě tzv. „měkkých projektů“)

Projektové záměry zařazené v akčním plánu SROK budou vloženy Regionálního akčního plánu Strategie regionálního rozvoje ČR pro území Olomouckého kraje (RAP). Projektové záměry předkládané do RAP musí být v souladu s oblastmi podpory SROK.

SROK zastřešuje významné rozvojové aktivity kraje a slouží jako východisko pro rozpracování řešení vybraných oblastí v tematických koncepcích kraje. Zpracovatelé jednotlivých tematických koncepcí konzultují obsah a proces zpracování těchto koncepcí s Odborem strategického rozvoje kraje. Odbor strategického rozvoje kraje posuzuje jejich vazby na SROK.

Odbor strategického rozvoje kraje se dle potřeby vyjadřuje rovněž k souladu rozvojových činností na území Olomouckého kraje s SROK. Dále kontroluje soulad SROK a územního plánování a posiluje jejich vazby. Odbor strategického rozvoje kraje posuzuje rozvojové činnosti ve vztahu k možnosti získání dotací mimo rozpočet Olomouckého kraje (dotace EU, ČR a jiné).

Víceletý akční plán tak představuje určitou zásobárnu činností, jež je pak zpřesňována v rámci schvalování rozpočtu kraje na další období. Víceletý akční plán na rok 2022 obsahuje celkem 357 rozvojových činností s předpokládanými výdaji přes 32 mld. Kč. Tento plán je meziročně hodnocen a aktualizován na základě dostupnosti finančních prostředků.

SROK je v souladu se zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, zpracována na období 7 let. Plnění SROK je každoročně vyhodnoceno. V souladu se zákonem je v polovině programového období zpracována Zpráva o uplatňování SROK, která je předána na Ministerstvo pro místní rozvoj. Nejpozději 1 rok po uplynutí platnosti SROK je zpracováno souhrnné hodnocení, které vedle zhodnocení plnění aktivit obsahuje zhodnocení plnění střednědobých cílů a případné návrhy na změny v dlouhodobé vizi a v dlouhodobých cílech (které budou zapracovány do nové SROK). Vyhodnocení je projednáno Pracovní skupinou pro implementaci strategie a následně předloženo ke schválení Zastupitelstvu Olomouckého kraje.



Za aktualizaci a vyhodnocení akčního plánu zodpovídá Odbor strategického rozvoje kraje, který připraví a jednotlivým realizátorům zašle podklad pro aktualizaci a hodnocení. Každoroční aktualizace akčního plánu probíhá v následujících fázích:

1. Sběr podkladů pro aktualizaci akčního plánu proběhne v období května až července, aby akční plán mohl sloužit jako podklad pro sestavování rozpočtu kraje na následující rok.
2. Sběr podkladů pro vyhodnocení uplynulého roku akčního plánu proběhne v průběhu ledna a února následujícího roku. U aktivit jejich realizátoři uvedou, zda byla aktivita zrealizována / provedena / splněna, s jakými finančními náklady a s jakými výstupy (viz indikátory aktivit akčního plánu).
3. Takto zpracované podklady budou vráceny Odboru strategického rozvoje kraje, který na jejich základě navrhne případnou změnu akčního plánu (viz výše), resp. sestaví nový tříletý akční plán, a zpracuje roční informaci o naplňování SROK.

Tento postup průběžně zajišťuje soulad plánovaných rozvojových aktivit s dostupnými finančními zdroji.

3.1.3 Monitoring plnění strategického dokumentu

Cílem pravidelného monitoringu provádění strategie bude pružné vyhodnocování naplňování jejich cílů a dosažených změn jednotlivých strategických oblastí. Při tvorbě indikátorové soustavy monitorování provádění strategie je možno zvolit několik přístupů, každý se však potýká s rozpornými požadavky na indikátory, které současně splňuje jen jejich malý počet. Indikátory by měly současně být reprezentativní, snadno dostupné s nízkými náklady na jejich získávání, srozumitelné širší veřejnosti, akceptovatelné odborníky a srovnatelné s ukazateli „nadřazených“ nebo rovnocenných strategií.

V případě Strategie rozvoje Olomouckého kraje byl zvolen důraz na srovnatelnost s indikátory Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+, z nichž byly vybrány a příslušně upraveny ty, které nejvíce odpovídají cílům regionální strategie. V souvislosti s monitorováním vývoje je nezbytné vzít v úvahu restriktce v souvislosti s probíhající pandemií, která relativizuje veškeré odhady a srovnávací základnu pro monitorování. Jako počáteční rok monitoringu je zvolen rok 2019.

3.1.4 Vazba na tvorbu rozpočtu kraje

Výše uvedený přístup kraje k aktualizaci akčního plánu je důležitým procesem, který kraj využívá při schvalování svého rozpočtu. Roční zpráva o naplňování strategie je zpracována nejpozději do konce března následujícího roku a odbor strategického rozvoje kraje k ní využije mj. informace Pracovní skupiny pro implementaci Strategie. Zpráva je projednána PSIS a je předložena ke schválení Radě Olomouckého kraje. Rada Olomouckého kraje při sestavování rozpočtu kraje na další rok posoudí zařazení činností z Akčního plánu. Zastupitelstvo Olomouckého kraje takto projedná návrh Akčního plánu v rámci schvalování rozpočtu na další rok. Tímto je zajištěno, že pro schválení aktivity akčního plánu bude v rozpočtu vymezeno dostatek financí na jejich realizaci.



3.1.5 Podněty pro metodické doporučení

Vysoká míra propojení strategického dokumentu je v tomto konkrétním příkladu zajištěna prostřednictvím následujících přístupů a procesních kroků:

- >>> Tvorba akčního plánu vymezujícího finanční aspekty na úrovni jednotlivých aktivit a projektů.
- >>> Detailně nastavený proces výběru a schvalování aktivit do akčního plánu s vazbou na dostupnost finančních zdrojů v rozpočtu kraje.
- >>> Detailně nastavený proces každoroční aktualizace akčního plánu, který podporuje relevanci dokumentu po celou dobu jeho platnosti.
- >>> Samotný strategický dokument je jedním z podkladů pro jednání zastupitelstva při schvalování rozpočtu kraje.
- >>> Sestavení pracovních a tematických skupin zodpovědných za přípravu, realizaci a hodnocení aktivit v rámci realizace strategického dokumentu a jeho akčních plánů.
- >>> Vymezení kompetencí a zodpovědnosti k jednotlivým procesům souvisejícím s implementací strategického dokumentu.



3.2 Strategie rozvoje statutárního města Zlín do roku 2030 – Zlín 2030



Rozvojová strategie na lokální úrovni – krajské město. Strategie ZLÍN 2030 byla zpracována v souladu s dobrou praxí strategického plánování s využitím Metodiky přípravy veřejných strategií, v souladu s nadřazenými strategickými dokumenty na národní a krajské úrovni včetně Strategie rozvoje Zlínského kraje 2030 a v souladu s dalšími strategickými dokumenty statutárního města Zlína. Důležitým aspektem při zpracování Strategie ZLÍN 2030 bylo rovněž zohlednění zaměření Kohezní politiky Evropské unie v programovém období 2021–2027.

3.2.1 Shrnutí finančního propojení

Na úrovni strategického dokumentu jsou pro všechna opatření v rámci návrhové části definovány zdroje financování jejich realizace. Tato informace je poté rozšířena prostřednictvím akčního plánu, kde jsou uvedeny konkrétní aktivity/projekty, kdy u všech jsou exaktně vymezeny náklady na jejich realizaci. Dokument tak vykazuje maximální míru propojení s finančními zdroji. Zároveň je v dokumentu vymezena indikátorová soustava popisující požadovaný cílový stav, které má být realizací strategického dokumentů dosaženo. Lze tak předpokládat, jaký dopad budou mít identifikované finance vynaložené na realizaci opatření/aktivit. Předpokladem pro zajištění kvality propojení s finančními zdroji je pravidelná aktualizace akčního plánu po celou dobu platnosti dokumentu, tento proces je detailně popsán v implementační části. Dokument tak lze považovat za dobrý příklad praxe při tvorbě doporučení pro tvorbu strategických dokumentů se zaměřením na jejich propojení s finančními zdroji.

3.2.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění

Pro účely implementace Strategie ZLÍN 2030 byl nastaven odpovědnostní model, který popisuje povinnosti jednotlivých subjektů a aktérů zapojených do procesu strategického plánování města. Subjekty zapojené do implementace jsou uvedeny v následujícím přehledu:

- >>> Zastupitelstvo města Zlína
- >>> Rada města Zlína
- >>> Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030
- >>> Oddělení koordinace projektů Magistrátu města Zlína
- >>> Odbory a oddělení MMZ, organizace zřízené nebo založené městem (s majetkovým podílem města), komise/kanceláře místních částí a další aktéři (např. nejvýznamnější zaměstnavatelé nebo Zlínský kraj)

Úkolem ustanovené Strategické skupiny Strategie ZLÍN 2030 je dohled nad přípravou, realizací a aktualizací Strategie ZLÍN 2030. V případě potřeby může Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030 vytvořit a svolat pracovní skupinu pro danou tematickou oblast. Tyto subjekty se podílí na jednotlivých fázích výběru a realizace aktivit zaměřených na plnění cílů strategického dokumentu.

Strategie ZLÍN 2030 je realizována prostřednictvím aktivit a projektů jednoletých Akčních plánů. Akční plán Strategie ZLÍN 2030 je jednoletý. Představuje nástroj operativní povahy sloužící k realizaci Strategie ZLÍN 2030 a k vytyčení aktivit a projektů, které se s vysokou mírou pravděpodobnosti budou realizovat nebo připravovat v daném roce, pro který je Akční plán připravován. Jedná se o pružný, pravidelně aktualizovaný

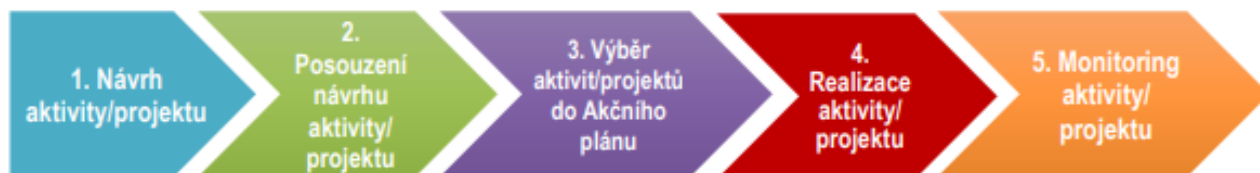


dokument reagující na aktuální změny v území a finanční možnosti města. V rámci přípravy/aktualizace Akčního plánu jsou vybrané aktivity a projekty ze Zásobníku projektů navrhovány k zařazení do Akčního plánu.

Za sestavení návrhu Akčního plánu odpovídá Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030, za jeho předložení příslušným orgánům ke schválení zodpovídá Oddělení koordinace projektů MMZ. Za samotnou realizaci aktivity/projektu je odpovědný nositel aktivity/projektu, kterým může být odbor/oddělení MMZ, organizační složka města, příspěvkové organizace zřízené městem, obchodní společnosti a družstva s majetkovým podílem města, nezisková organizace apod. Proces jeho tvorby je předpokládán v druhé polovině kalendářního roku a jako takový je úzce spjat s procesem zpracování rozpočtu města.

Proces výběrů, schválení a přípravy aktivit je rozdělen do 5 fází, které jsou znázorněny v následujícím schématu:

Obrázek 3.1: Fáze procesu přípravy a realizace aktivit/projektů v rámci implementace Zlín 2030



Zdroj: Strategie rozvoje statutárního města Zlín do roku 2030 – Zlín 2030

1. Fáze: Sběr návrhů aktivit/projektů

Oddělení koordinace projektů MMZ vyzve odpovědné subjekty (aktéry rozvoje v území) v dostatečném časovém předstihu před přípravou rozpočtu města na daný kalendářní rok k podávání návrhů aktivit/projektů na zařazení do Akčního plánu. Odbory a samostatná oddělení MMZ své náměty aktivit/projektů do Akčního plánu konzultují s příslušnými členy RMZ. Návrhy projektů/aktivit pro Akční plán bude shromažďovat Oddělení koordinace projektů MMZ.

Pro navrhované aktivity/projekty budou zpracovávány následující informace (zpracuje navrhovatel/nositel projektu) v doporučeném znění:

- | | |
|---------------------------------|--|
| a) Téma – oblast | i) Lhůta potřebná pro přípravu k realizaci |
| b) Typ | j) Zdůvodnění a komentář |
| c) Kategorie | k) Dotační titul |
| d) Název projektu | l) Vazba na Strategii ZLÍN 2030 |
| e) Předpokládané náklady celkem | m) Finanční prostředky na následující rok |
| f) Věcně příslušný odbor | n) Navrhovatel/nositel projektu |
| g) Plánovaný termín realizace | o) Kontaktní osoba projektu |
| h) Stav připravenosti | |



2. Fáze: Posouzení návrhu aktivity/projektu

Prvotní formální posouzení návrhů aktivit/projektů provede Oddělení koordinace projektů MMZ, pro případná doplnění kontaktuje věcně příslušné odbory/oddělení. Oddělení koordinace projektů MMZ ověří soulad návrhu aktivity/projektu se Strategií ZLÍN 2030. Všechny navržené aktivity/projekty musejí přispívat ke stanoveným cílům Strategie ZLÍN 2030, zejména k naplnění globálního cíle, strategických cílů a priorit. Zároveň musí i věcně spadat alespoň do jednoho z opatření. V této fázi je věcně příslušný odbor/oddělení povinen poskytnout součinnost Oddělení koordinace projektů MMZ. Aktivity/projekty, které nemají vazbu na některé z opatření Strategie ZLÍN 2030, budou z dalšího hodnocení vyřazeny (tj. nemohou být zařazeny do Akčního plánu).

Následně bude probíhat hodnocení projektů s ohledem na jejich zařazení do Akčního plánu (viz 3. fáze). Projekty navržené pro zařazení do Akčního plánu jsou poté předloženy k posouzení Strategické skupině Strategie ZLÍN 2030. Je-li potřeba, vyžádá si tento subjekt případné doplnění informací od Oddělení koordinace projektů MMZ. Následně Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030 rozhodne o zařazení projektu do návrhu Akčního plánu nebo Zásobníku aktivit/projektů (příp. vyřazení projektu jako nerealizovatelného i do budoucna).

3. Fáze: Výběr aktivit/projektů do Akčního plánu

Nejvýznamnějším parametrem zařazení projektu do Akčního plánu je dostupnost zdrojů financování (např. z rozpočtu města, dotace nebo příslibů jiných subjektů, že na jeho realizaci uvolní finance). Aktivity a projekty Akčního plánu musí mít stanoven zdroj financování (s výjimkou toho, kdy realizace některé aktivity nebo projektu finanční prostředky nevyžaduje).

Za sestavení návrhu Akčního plánu odpovídá Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030. V případě potřeby může být návrh Akčního plánu před předložením Radě města Zlína projednán s vybranými vedoucími odborů a samostatných oddělení MMZ, tajemníkem MMZ a vybranými členy RMZ na jednání v rámci rozšířené platformy Strategické skupiny.

Následně předkládá návrh Akčního plánu Radě města Zlína ke schválení Oddělení koordinace projektů MMZ.

4. Fáze: Realizace aktivit/projektů

Aktivitu/projekt realizuje nositel aktivity/projektu v souladu se schváleným návrhem.

5. Fáze: Monitoring aktivit/projektů

Nositel aktivity/projektu podává informace o stavu a postupu v realizaci aktivity/projektu. Tyto informace za jednotlivé aktivity/projekty shromažďuje Oddělení koordinace projektů MMZ a souhrnně je předkládá Strategické skupině Strategie ZLÍN 2030 v rámci Monitorovací zprávy Akčního plánu za daný rok.



3.2.3 Monitoring plnění strategického dokumentu

Monitoring realizace strategického plánu probíhá prostřednictvím nastaveného evaluačního plánu. Účelem evaluace (hodnocení) je sledování průběhu realizace Strategie ZLÍN 2030 a zhodnocení jejího naplňování. V průběhu realizace Strategie ZLÍN 2030 je navrhováno provedení tří typů evaluací:

>>> Evaluace akčních plánů Strategie ZLÍN 2030

- Hodnocení Akčního plánu probíhá jednou ročně po skončení kalendářního roku, na který byl Akční plán sestaven. Příp. může být Akční plán vyhodnocen dle potřeby i v kratším intervalu.
- Předmětem evaluace je vyhodnocení naplňování Akčního plánu, tj. realizovaných aktivit/projektů a naplňování opatření/cílů Strategie ZLÍN 2030.
- Základní hodnotící škála u jednotlivých aktivit je:
1) V přípravě; 2) Zahájeno/v realizaci; 3) Nezahájeno; 4) Splněno; 5) Nesplněno (s odůvodněním)
- Výstup: Monitorovací zpráva Akčního plánu za daný rok
- Zpracovatel: Oddělení koordinace projektů MMZ ve spolupráci s ostatními odbory a samostatnými odděleními MMZ
- Monitorovací zprávu Akčního plánu schvaluje Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030 a následně je předložena Oddělením koordinace projektů MMZ ke schválení Radě města Zlína.

>>> Průběžná evaluace realizace Strategie ZLÍN 2030

- Každé 2 roky realizace (příp. dle potřeby) by měla být Strategie ZLÍN 2030 vyhodnocena jako celek.
- Součástí průběžné evaluace je: 1. Monitorovací zprávy Akčních plánů za jednotlivé roky; 2. Vyhodnocení vývoje indikátorů dopadu a výsledku Strategie ZLÍN 2030, příp. rozbor příčin zjištěného stavu; 3. Návrhy změn strategie (je-li shledána jejich potřeba).
- Výstup: Průběžná zpráva o realizaci Strategie ZLÍN 2030.
- Zpracovatel: Oddělení koordinace projektů MMZ ve spolupráci s ostatními odbory a odděleními MMZ.
- Průběžnou zprávu o realizaci Strategie ZLÍN 2030 schvaluje Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030 a následně je Oddělením koordinace projektů předložena k projednání na Radě města Zlína a Zastupitelstvu města Zlína.

>>> Ex-post evaluace strategie ZLÍN 2030

- Po ukončení realizace Strategie ZLÍN 2030 bude vyhodnocena její celková účinnost a efektivnost (účinnost intervence, rozsah naplnění cílů a očekávaných efektů, aj.).
- Výstup: Závěrečná monitorovací zpráva o realizaci Strategie ZLÍN 2030.
- Zpracovatel: Oddělení koordinace projektů MMZ ve spolupráci ve spolupráci s ostatními odbory a samostatnými odděleními MMZ.
- Závěrečnou monitorovací zprávu o realizaci Strategie ZLÍN 2030 schvaluje Strategická skupina Strategie ZLÍN 2030 a následně je Oddělením koordinace projektů předložena k projednání na Radě města Zlína a Zastupitelstvu města Zlína.



3.2.4 Vazba na tvorbu rozpočtu města

Celý proces strategického plánování je zajištěn prostřednictvím vlastní směrnice s názvem „Směrnice o strategickém řízení statutárního města Zlína“, který byla aktualizována v rámci tvorbu aktuálně platného strategického plánu. Prostřednictvím této směrnice je zajištěna kontinuální práce se strategickým dokumentem a jeho propojení s finančními možnostmi města.

Při tvorbě akčního plánu se dle nastaveného implementačního procesu pracuje s platným rozpočtem, či s návrhem rozpočtu na další rok. Pokud není na aktivitu/projekt při tvorbě akčního plánu dostatečný finanční zdroj v rozpočtu města, či nejsou identifikovány a zajištěny jiné externí zdroje, není tato aktivita/projekt zařazena do akčního plánu k realizaci, ale do zásobníku projektu.

3.2.5 Podněty pro metodické doporučení

Vysoká míra propojení strategického dokumentu je v tomto konkrétním příkladu zajištěna prostřednictvím následujících přístupů a procesních kroků:

- >>> Řešení finančního propojení na úrovni akčního plánu pro jednotlivé aktivity a projekty.
- >>> Detailně nastavený systém identifikace aktivit a projektů včetně zaměření na jejich finanční náležitosti.
- >>> Detailně nastavený evaluační plán akčních plánů a strategie jako celku.
- >>> Zapojení velké skupiny zástupců a subjektů na úrovni města a magistrátu města do přípravy, realizace a hodnocení strategického dokumentu.
- >>> Jasně stanovené kompetence jednotlivých aktérů v rámci přípravy, realizace a hodnocení strategického dokumentu.

3.3 Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030



Rozvojová strategie na lokální úrovni – obec s rozšířenou působností. Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030“ (SPRMRpR) je jeden ze základních rozvojových dokumentů města, který vyjadřuje předpokládaný vývoj města Rožnov pod Radhoštěm v daném časovém horizontu 10 let. Jedná se o dokument deklarující střednědobé a dlouhodobé cíle rozvoje města, který vychází ze skutečných potřeb území a je formován na základě dohody všech zapojených aktérů, čímž je zabezpečena kontinuita i v dalším volebním období. V rámci zpracování programu rozvoje města je klíčová partnerská spolupráce se zadavatelem a dosažení společného konsenzu při zpracování tohoto strategického dokumentu, který bude navazovat na využití osvědčené postupy v předchozím plánovacím období

3.3.1 Shrnutí finančního propojení

Finanční aspekty jsou v rámci tohoto dokumentu uvedeny u většiny aktivit uvedených v akčním plánu. V dokumentu je patrná prioritizace plánovaných opatření a aktivit dle možností obecního rozpočtu, či případné dostupnosti externích finančních zdrojů. Monitoringu naplňování projektů a využití dostupných financí je podpořeno informačním systémem města, do kterého jsou všechny relevantní údaje zaznamenávány.

Finanční plán realizace dokument je stanoven na 3 roky. Po skončení tvorby strategického plánu byli všichni aktéři proškoleni, jak pracovat s akčním plánem, s principy projektového řízení, což zlepšuje proces

implementace a sjednocuje způsob vyplňování aktivit (tj. projektů a rozvojových úkolů). Lze tak předpokládat udržení výrazné míry propojení s finančními zdroji po celou dobu platnosti dokumentu.

Ačkoliv u části aktivit v dokumentu vymezení finančních nákladů chybí, přístup k aktivitám, kde toto zpracováno je, může sloužit jako příklad dobré praxe pro tvorbu obdobných dokumentů.

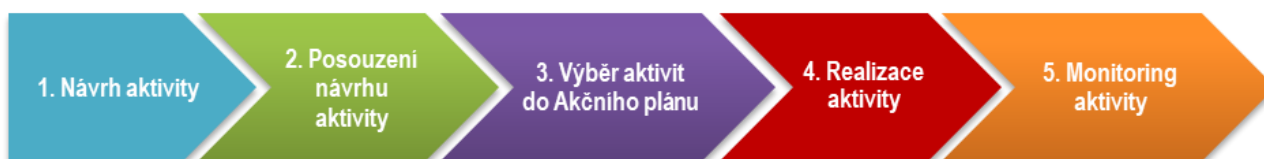
3.3.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění

Implementace SPRMRpR bude realizována prostřednictvím aktivit. Soubory aktivit vytvářejí programy pro realizaci opatření. Věcně tedy musí spadat alespoň do jednoho z opatření. Všechny aktivity by měly být provázány na specifické cíle (opatření) SPRMRpR nebo cíle politické reprezentace města. Musejí přispívat k jejich naplnění a tím i k naplnění priorit a globálního cíle. Aktivity je třeba koordinovat a respektovat jejich vzájemné vazby, například s využitím metody logického rámce projektu.

Všechny aktivity plánované k naplnění strategie (projekty a rozvojové úkoly) jsou evidovány v Zásobníku aktivit. Z důvodu jednotného reportingu obsahuje Zásobník aktivit všechny aktivity (připravované, realizované i dokončené) za zvolené časové období (4 let). Aktivitám v zásobníku může být přiřazen různý stav (námet, záměr, v rozpočtu, v realizaci apod., viz níže).

Jednotlivé projekty jsou dle priority zařazeny do Akčního plánu (prioritní projekty). Akční plán představuje nástroj operativní povahy sloužící k realizaci SPRMRpR a k jednoznačnému vytyčení projektů. Akční plán je pružný, pravidelně aktualizovaný (každoročně) a měl by reagovat na aktuální změny v území a finanční možnosti města. Akční plán je stanovován v souladu se strategickou vizí, globálním cílem, prioritami a opatřeními, které určují strategii v ekonomické oblasti rozvoje města. V rámci přípravy/aktualizace Akčního plánu jsou vybrané projekty ze Zásobníku aktivit průběžně navrhovány do Akčního plánu. Zásobník aktivit může být mimořádně doplněn na základě cílů programového prohlášení RM – po schválení ZM. Preferované řešení je, aby byl SPRMRpR po přijetí programového prohlášení RM přezkoumán a případně doplněn tak, aby byla zachována dlouhodobá kontinuita strategického řízení.

Obrázek 3.2: Fáze procesu přípravy a realizace aktivit/projektů v rámci implementace SPRMRpR



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030

1. Fáze: Návrh aktivity

Návrhy/koncepty aktivit, které budou naplňovat cíle segmentových koncepcí a strategického plánu rozvoje města, budou průběžně vznikat zejména v rámci činnosti MěÚ (zastupitelstva a rady města, komisí, vedení a odborů městského úřadu, organizačních složek, příspěvkových organizací města, obchodní společnosti v majetku města aj.) včetně reakce na nabízené dotační tituly (kraje, státu, EU) či jinými způsoby (např. podněty občanů).



Návrhy projektů shromažďuje Koordinátor SPRMRpR a bude je řadit dle struktury návrhové části do Zásobníku aktivit, který bude sloužit jako podklad pro převedení aktivit do softwaru ATTIS. Navrhované aktivity budou zpracovávány do tzv. Karet aktivit (zpracuje navrhovatel/nositel projektu) obsahující následující informace:

- a) Název aktivity
- b) Vazba na opatření (číslo a název opatření)
- c) Typ aktivity
- d) Popis aktivity (cíl, výstupy)
- e) Odpovědný subjekt
- f) Odhad rozpočtu celkem
- g) Požadavek na rozpočet města roky 2021-2025
- h) Potenciální zdroje financování
- i) Připravenost k realizaci
- j) Předpokládaný harmonogram a náklady v letech realizace

Rozvojové aktivity mohou mít dvojí charakter (v tabulce řádek Typ aktivity):

>>> **projekty** – projektově řízené aktivity. Zahrnují investiční (tvrdé) i projekty vzdělávací (měkké) i další projekty neinvestičního charakteru. Patří sem i běžné investiční akce zaměřené na obnovu městského majetku, které nemají rozvojový charakter.

>>> **rozvojové úkoly** – aktivity realizované v rámci běžné agendy a v rámci běžných rozpočtových kapitol odborů městského úřadu nebo organizací městské korporace. Tyto úkoly jsou zadávány formou ročních cílů a jsou součástí ročního Akčního plánu.

Pro každou aktivitu musí být zřejmé, co má být měřitelným výstupem, kdy je navržena realizace, jaký je předběžný odhad nákladů a jaké jsou možné zdroje financování. Je vhodné využít propojení s aktivitami realizovanými v rámci Zdravých měst – veřejná fóra a audity UR. Poskytují vstupy pro doplnění analýzy a návrh aktivit.

Projekty a rozvojové úkoly budou mít odlišné fáze realizace. V Kartě aktivit se tato fáze sleduje v řádku Připravenost k realizaci. Předpokládá se, že rozvojové úkoly budou řešeny v rámci běžných rozpočtových kapitol, nebude je třeba proto plánovat tak složitě, jako projekty. Oba typy aktivit ale bude třeba v rámci programového řízení vzájemně koordinovat.

Projekty mohou mít tyto fáze:

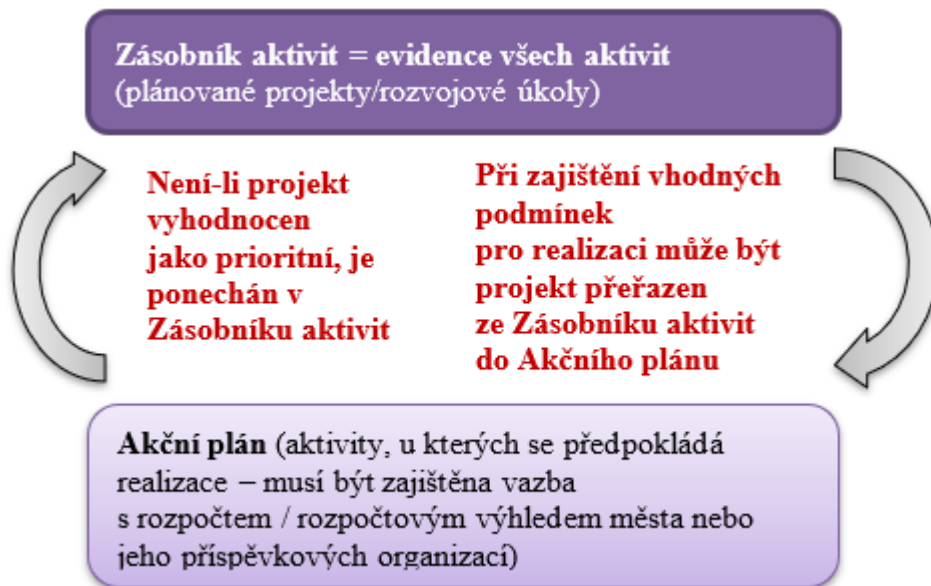
1. *Námět* – prvotní idea projektu zařazená do zásobníku akcí.
2. *Posouzení námětu* – rámcová věcná specifikace, odhad rozpočtu, vazba na strat. dokumenty + schválení RM (RM uloží promítnutí do finančního řízení (RV, rozpočet, vyhledání vhodného dotačního titulu)).
3. *Záměr* – dokumentace projektu potřebná pro zahájení projektu (studie proveditelnosti, projektová dokumentace, předpokládaný rozpočet projektu, žádosti o dotace). Na zpracování záměru se předpokládá čerpání zdrojů – služby i interní čas zaměstnanců.
4. *Žádost o dotaci* – je v průběhu žádost o poskytnutí dotace na projekt.
5. *Zařazeno do rozpočtu* – projekt je součástí rozpočtu.
6. *Realizace* – probíhá realizace projektu dle zpracovaného záměru.
7. *Zastaveno* – projekt byl zastaven před ukončením – neprobíhají na něm žádné práce.
8. *Udržitelnost* – realizace projektu byla dokončena, ale je třeba sledovat plnění parametrů udržitelnosti.
9. *Ukončeno* – projekt byl ukončen, není třeba sledovat.



Rozvojové úkoly mohou mít tyto fáze:

1. *Námět úkolu* – prvotní idea úkolu zařazená do zásobníku akcí.
2. *Záměr úkolu* – formulace SMART zadání úkolu, požadavky na zdroje, harmonogram plnění úkolu.
3. *Realizace* – probíhá realizace úkolu dle zpracovaného záměru.
4. *Zastaveno* – úkol byl zastaven před ukončením – neprobíhají na něm žádné práce.
5. *Ukončeno* – úkol byl ukončen, není třeba sledovat.

Obrázek 3.3: Vazba mezi Akčním plánem a Zásobníkem aktivit



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm na roky 2021-2030

Koordinátor SPRMRpR vyzve odpovědné subjekty v **dostatečném časovém předstihu před přípravou rozpočtu města na daný kalendářní rok** k podávání návrhů projektů na zařazení do Akčního plánu, popřípadě k aktualizaci již zařazených projektů v Zásobníku aktivit. **Do Zásobníku aktivit budou evidovány projektové záměry**, které vzešly z návrhu níže uvedených aktérů rozvoje města a byly posouzeny Strategickým výborem SPRMRpR:

- a) Zastupitelé a radní města
- b) Odbory/oddělení MěÚ
- c) Komise rady města
- d) Organizační složky města
- e) Příspěvkové organizace města, obchodní společnosti v majetku města
- f) Neziskové a jiné partnerské organizace působící v území
- g) Veřejnost a další aktéři rozvoje v území

2. Fáze: Posouzení návrhu aktivity

Prvotní **formální posouzení návrhů aktivit** provede **Koordinátor SPRMRpR**, pro případná doplnění kontaktuje nositele/předkladatele projektu. **Nositel/předkladatel aktivity** je osoba zodpovědná za přípravu projektového záměru a jeho následnou realizaci.



Koordinátor SPRMRpR ověří soulad návrhu projektu se SPRMRpR. V této fázi je nositel projektu povinen poskytnout součinnost Koordinátorovi SPRMRpR. Projektový záměr, který nemá vazbu na některé z opatření SPRMRpR, bude z dalšího hodnocení vyřazen (tj. nebude zařazen do Zásobníku aktivit). V případě souladu je projektový záměr navržen k zařazení do Zásobníku aktivit. Následně bude probíhat hodnocení projektů s ohledem na jejich zařazení do Akčního plánu (viz 3. fáze). Projekty navržené pro zařazení do Akčního plánu jsou poté předloženy k posouzení **Strategickému výboru SPRMRpR**. Je-li potřeba, vyžádá si tento orgán případné doplnění informací od Koordinátora SPRMRpR. Následně SV rozhodne o zařazení projektu do Akčního plánu nebo ponechání v Zásobníku aktivit (příp. vyřazení projektu jako nerealizovatelného i do budoucna) a svůj návrh předloží **kompetentním orgánům města** ke schválení. Zásobník aktivit poskytuje základní vstup pro zpracování rozpočtového výhledu a rozpočtu.

3. Fáze: Výběr aktivit do Akčního plánu

Strategický výbor SPRMRpR předloží upravené návrhy projektů Akčního plánu ke schválení Zastupitelstvu města. Za výběr projektů a sestavení návrhu Akčního plánu zodpovídá SV SPRMRpR.

Klíčová kritéria při posuzování, zda bude aktivita zařazena do Akčního plánu a vybrána k realizaci:

- a) Dostupnost zdrojů financování včetně externích zdrojů
- b) Finanční náročnost
- c) Časová priorita a provázanost na jiné projekty
- d) Potřebnost a návaznost na strategické cíle
- e) Nositel projektu, který zná cíle, jichž se má aktivitou dosáhnout, přijímá odpovědnost za danou aktivitu a její výsledky a zná časový horizont, do kterého se má rozvojová aktivita dokončit
- f) Udržitelnost včetně provozních nákladů

Nejvýznamnějším parametrem zařazení projektu do Akčního plánu je dostupnost zdrojů financování (např. z rozpočtu města, dotace nebo příslib jiných subjektů, že na jeho realizaci uvolní finance). Projekty z Akčního plánu jsou poté předloženy odpovědným subjektům pro přípravu rozpočtu na další rok a ty je do návrhu zapracují.

Po schválení rozpočtu města na další rok provede Koordinátor SPRMRpR revizi zajištění zdrojů financování jednotlivých projektů. O výsledku informuje SV SPRMRpR. Pokud některý projekt z Akčního plánu nemá zajištěné finanční zdroje, je z Akčního plánu přesunut do Zásobníku aktivit. Pokud se v průběhu roku naleznou disponibilní zdroje (úspory, dotační tituly apod.), je projekt realizován, pokud tomu tak není, vstupuje projekt do tvorby Akčního plánu na další období.

4. Fáze: Realizace aktivity

Aktivitu (projekt či rozvojový úkol) realizuje nositel aktivity v souladu se schváleným návrhem. Nositelem může být odbor/oddělení MěÚ, organizační složka města, příspěvková organizace města, nezisková organizace apod. Projekty jsou realizovány zásadně v souladu se schválenou dokumentací k realizaci projektu.

5. Fáze: Monitoring aktivity

O realizovaném projektu / rozvojovém úkolu podává nositel projektu / rozvojového úkolu zprávu. Zprávy za jednotlivé aktivity shromažďuje Koordinátor SPRMRpR, který je souhrnně předkládá Strategickému výboru SPRMRpR k monitorování realizace SPRMRpR. Monitoring realizace aktivity i samotného SPRMRpR je



podkladem k hodnoticímu procesu a základním impulsem pro případnou aktualizaci programového dokumentu.

3.3.3 Monitoring plnění strategického dokumentu

Nastavený hodnoticí systém v sobě obsahuje mechanismy průběžné kontroly a vyhodnocení. Stěžejním subjektem monitoringu a hodnocení je Strategický výbor SPRMRpR jako iniciační a hodnoticí orgán. Vyhodnocení (průběžných) výstupů realizace SPRMRpR by mělo být veřejně přístupné, čímž bude zajištěna transparentnost procesu realizace strategického plánování města. Výsledky vyhodnocení musejí být každoročně zveřejňovány např. na webových stránkách města či jiným vhodným způsobem.

Účelem monitoringu a hodnocení je sledování průběhu realizace SPRMRpR a hodnocení jeho naplňování. V průběhu realizace budou prováděny tři typy hodnocení:

>>> Hodnocení akčního plánu:

- Každoročně v průběhu realizace SPRMRpR
- Předmětem hodnocení bude vyhodnocování naplňování Akčního plánu, tj. realizovaných projektů/ rozvojových úkolů a naplňování opatření/cílů, včetně vyhodnocování indikátorů specifického cíle/opatření
- Zpracovatel: Koordinátor SPRMRpR
- Výstup: Průběžná monitorovací zpráva Akčního plánu

>>> Průběžné hodnocení realizace strategického dokumentu:

- Každé 4 roky realizace SPRMRpR by měl být SPRMRpR vyhodnocen jako celek
- Součástí je i každoroční vyhodnocení plnění realizace aktivit a vyhodnocení na základě Průběžných monitorovacích zpráv Akčního plánu
- Hodnocení bude představovat zpětnou vazbu, na jejímž základě budou přijímána případná opatření pro výběr projektových záměrů do Akčního plánu na další období s ohledem na přípravu rozpočtu města na další rok, případně pro aktualizaci SPRMRpR
- Zpracovatel: Strategický výbor SPRMRpR + Koordinátor SPRMRpR
- Výstup: Souhrnná zpráva o realizaci SPRMRpR

>>> Ex-post hodnocení realizace strategického dokumentu:

- Po ukončení realizace programu rozvoje města zhodnotit celkovou účinnost a efektivnost
- SPRMRpR (účinnost intervence, rozsah naplnění cílů a očekávaných efektů aj.)
- Výstup: Závěrečná monitorovací zpráva o realizaci SPRMRpR

Vyhodnocení Akčního plánu probíhá minimálně jednou ročně. Přezkoumání proběhne každoročně vždy v měsících září-listopad s vazbou na tvorbu rozpočtového výhledu a rozpočtu. Interval aktualizace SPRMRpR může být přizpůsoben termínům voleb. Aktualizace strategického plánu by tak probíhala vždy po volbách. Zahrnovala by potvrzení/revizi platnosti klíčových oblastí a priorit, vyhodnocení úspěšnosti realizace, v případě potřeby zpracování/aktualizace odborných analýz/koncepcí, doplnění opatření a návrhu aktivit pro dalších 10 let. Bude zachována kontinuita oblastí, priorit i indikátorů. V případě potřeby rozhodnutí o celkové revizi, resp. zpracování nového SPRMRpR.



3.3.4 Vazba na tvorbu rozpočtu města

Při tvorbě akčního plánu se dle nastaveného implementačního procesu pracuje s platným rozpočtem, či s návrhem rozpočtu na další rok. Pokud není na aktivitu/projekt při tvorbě akčního plánu dostatečný finanční zdroj v rozpočtu města, či nejsou identifikovány a zajištěny jiné externí zdroje, není tato aktivita/projekt zařazena do akčního plánu k realizaci, ale do zásobníku projektu.

3.3.5 Podněty pro metodické doporučení

Vysoká míra propojení strategického dokumentu je v tomto konkrétním příkladu zajištěna prostřednictvím následujících přístupů a procesních kroků:

- >>> Řešení finančního propojení na úrovni akčního plánu pro jednotlivé aktivity a projekty.
- >>> Detailně nastavený systém identifikace aktivit a projektů včetně zaměření na jejich finanční náležitosti.
- >>> Detailně nastavený evaluační plán akčních plánů a strategie jako celku.
- >>> Zapojení velké skupiny zástupců a subjektů na úrovni města a městského úřadu do přípravy, realizace a hodnocení strategického dokumentu.
- >>> Jasně stanovené kompetence jednotlivých aktérů v rámci přípravy, realizace a hodnocení strategického dokumentu.
- >>> Detailní monitoring průběhu aktivit akčního plánu prostřednictvím vlastního elektronického monitorovacího systému.



3.4 Strategický plán rozvoje města Týnec nad Sázavou do roku 2028



Rozvojová strategie na lokální úrovni – obec nižšího stupně. Strategický plán rozvoje města Týnec nad Sázavou představuje základní dokument města stanovující prioritní potřeby rozvoje města a umožňující koordinaci rozvoje svého územního obvodu.

Strategický plán je nástrojem pro mobilizaci místních kapacit a zdrojů pro cílově orientovaný ekonomický a sociální rozvoj města, jakož i pro absorbování možné finanční podpory z fondů na národní úrovni a na úrovni EU. Současně představuje platformu pro čerpání ze znalostí místních činitelů a odborníků, kteří jsou nejlépe informováni o místních potřebách, a platformu účinných kontrolních mechanismů pro veřejnost.

3.4.1 Shrnutí finančního propojení

V rámci dokumentů na úrovni obcí nižšího stupně jsou často finanční náklady na realizaci opatření strategických plánů uvedeny. Jelikož se jedná o malé obce s malými rozpočty, odpovídají tomu i plánované aktivity, které lze poměrně snadno vyčíslit, na rozdíl o investic velkých měst. Dokumenty menších obcí v rámci analýzy zaostávají spíše v doprovodných oblastech, jako jsou analýzy rizik, implementační části dokumentů apod. To však není případ strategického plánu města Týnec nad Sázavou, který má kromě propojení všech opatření s finančními zdroji také kvalitně zpracovány ostatní části dokumentu, a je tak možným příkladem dobré praxe pro zpracování strategických dokumentů na této úrovni.

3.4.2 Popis přípravy aktivit k realizaci a jejich řízení včetně finančního zajištění

Strategie byla zpracovaná s využitím kombinace expertní a komunitní metody, tj. metodicky a analyticky vedena ze strany odborného dodavatele a věcně naplněna ze strany nositele, tj. zástupců a partnerů města zahrnutých do pracovní skupiny. První verze návrhu vize, prioritních oblastí a cílů byly vytvořeny zpracovatelem a byly diskutovány na setkání pracovní skupiny a realizačního týmu. Obsahové zaměření jednotlivých prioritních oblastí, cílů a definování opatření bylo provedeno na jednání pracovní skupiny ze strany jejích členů, zpracovatelem byla tato jednání facilitována a zajištěna následná formulace a strukturování získaných podnětů do finálního dokumentu. Před finalizací této části strategického dokumentu proběhlo veřejné projednání, kde měla veřejnost možnost uplatnit své návrhy, které se v relevantních případech také odrazily v návrhové části.

Návrh strategického plánu je založen na výstupech analytické části, které byly zpracovány na základě dostupných statistických i textových zdrojů zejména Českého statistického úřadu, podkladů poskytnutých městem a informací, které vyplynuly workshopů s veřejností, zastupiteli a členy pracovní skupiny a dotazníkového šetření mezi obyvateli. Návrhová část je uspořádána od obecné úrovně až po konkrétní dílčí projekty/aktivity. Návrhová část obsahuje vizi, prioritní oblasti, formulaci specifických cílů včetně návrhu opatření a indikátorů k měření plnění cílů.

Vzhledem k tomu, že návrhová část strategického plánu byla připravena s přesahem na kompetence a možnosti města, které by samy o sobě nebyly schopné pokrýt skutečné potřeby města, vyžaduje naplňování strategického plánu realizací principu partnerství s jednotlivými subjekty působícími na území města (podnikatelé, realizátoři společenských a jiných akcí, zájmová sdružení atd.).



Za realizaci strategického plánu odpovídají následující subjekty:

- >>> Rada města a Zastupitelstvo města
- >>> Manažer strategie – pověřený pracovník odboru projektového řízení
- >>> Participující subjekty (NNO, podnikatelé, zájmová sdružení atd.)
- >>> Pracovní skupina, sestavená jako Komise Rady města Týnec nad Sázavou

Jako ve většině analyzovaných dokumentů je finanční propojení realizováno na úrovni akčního plánu. Ten představuje soubor projektů a aktivit, které vedou k naplnění strategických cílů uvedených ve strategickém plánu v následujícím kalendářním roce. Zdrojem pro sestavování akčního plánu je zásobník projektových záměrů – strukturovaný přehled nápadů, projektových záměrů, zamýšlených aktivit či podnětů širokého okruhu aktérů vč. veřejnosti. Zásobník projektů sestavuje, vede a průběžně aktualizuje manažer strategie. Tvorba akčního plánu probíhá ve třech na sebe navazujících fázích:

1. Fáze: Návrhy projektů

Prvním krokem je získání podnětů na realizaci projektů – ze strany jednotlivých odborů MěÚ, pracovní skupiny, veřejnosti. Získání podnětů na realizaci projektů vedoucích k naplňování schváleného strategického plánu probíhá každoročně v březnu a koordinuje jej Odbor projektového řízení, který si vede zásobník projektových záměrů města.

Sběr podnětů od široké veřejnosti – prostřednictvím webových a facebookových stránek města, Týneckých listů (formou projektových listů), veřejných projednání, podnětů podaných na MěÚ, společenských akcí konaných ze strany města;

- Sběr podnětů od odborné veřejnosti – adresným oslovením subjektů ve městě;
- Sběr podnětů od odborů a příspěvkových organizací – prostřednictvím informačního e-mailu / telefonátu.

V dubnu každého kalendářního roku dojde k dočasnému pozastavení sběru námětů. Následně manažer strategie odborně posoudí relevantnost jednotlivých požadavků / námětů pro naplňování strategického plánu a zadá příslušným odborům/subjektům, rozpracování relevantních návrhů do podoby projektového listu. Informace o předpokládaných finančních nákladech dodá uvedený odbor společně s finančním odborem.

Všechny relevantní požadavky sumarizuje manažer strategie. Požadavky jednotlivých odborů by měly rámcově respektovat limity rozpočtu plánovaného na další rok. Předmětem může být i realizace víceletých aktivit, kdy by měla být snaha vyčíslit náklady, které spadají do daného roku.

2. Fáze: Sumarizace projektů a jejich hodnocení

V květnu daného kalendářního roku provede manažer strategie sumarizaci projektových listů a na základě obdržených aktualizovaných projektových listů provede aktualizaci zásobníku projektových záměrů. Aktivity či podněty uvedené v zásobníku mohou být v různé fázi rozpracovanosti.

Následně manažer strategie vybere projektové záměry, u nichž je v projektovém listu uvedena realizace zasahující do následujícího kalendářního roku a u nichž je stanovena finanční, časová a personální náročnost, a předloží je k posouzení pracovní skupině.



Jednání pracovní skupiny probíhá v průběhu května v závislosti na termínech sestavování rozpočtu. Pracovní skupina posoudí jednotlivé požadavky, zda jsou v souladu s popisy cílů definovaných ve strategickém plánu, případně doporučí dopracování projektových listů. Výstupem jednání pracovní skupiny je návrh projektů navrhovaných do akčního plánu. Na základě odborného hodnocení budou některé projekty odmítnuty (ponechány v zásobníku projektových záměrů k realizaci v následujících letech) a některé doporučeny k zařazení do akčního plánu.

Následuje sladění požadavků na zařazení do akčního plánu s možnostmi rozpočtu, které zajistí manažer strategie v součinnosti s finančním odborem³¹ a na základě konzultací s vedením města. Do akčního plánu na následující rok mohou být zařazeny jen ta opatření, aktivity či projekty, které jsou současně plánovány v rozpočtu nebo rozpočtovém výhledu. Projekty, které nejsou kryty rozpočtem, zůstávají v zásobníku, který je kontinuálně aktualizovaný a používá se pro výběr projektů na zařazení do akčního plánu na následující roky. Jednání probíhá obvykle v průběhu srpna a září v závislosti na termínech sestavování rozpočtu. Přípravu podkladů a sumarizaci výstupů provádí manažer strategie.

Posouzení navržených projektů probíhá na základě následujících kritérií:

- Možnost rozpočtu a rozpočtového výhledu
- Soulad se strategickým plánem a jeho cíli
- Soulad s předchozími usneseními Rady města a Zastupitelstva města.

Výstupem jednání je návrh akčního plánu na následující rok. Odmítnuté projekty jsou vráceny do zásobníku projektových záměrů, který spravuje manažer strategie. Z jednání je pořízen záznam, který obsahuje odůvodnění, proč dané projekty nebyly doporučeny do akčního plánu a byly vráceny do zásobníku projektových záměrů.

3. Fáze: Politická odpovědnost

Třetím (stěžejním) krokem je politické rozhodnutí (tj. rozhodnutí RM a ZM) o projektech doporučených k zařazení do akčního plánu na následující rok. V kompetenci orgánů města je konečné schválení akčního plánu. Na základě politického rozhodnutí tedy dojde k výběru projektů, které budou zařazeny do akčního plánu (a v dalším roce tak budou realizovány). Zbylé projekty budou zařazeny do zásobníku projektových záměrů a realizovány v případě uvolnění dodatečných finančních prostředků (neplánované příjmy, dotace apod.).

Zajištění přípravy podkladů pro orgány města spadá do kompetence odboru projektového řízení. Výstupem odboru projektového řízení pro projednání v orgánech města je sestavený akční plán a zásobník projektových záměrů, který musí být v souladu s předkládaným rozpočtem. Projednání akčního plánu v orgánech města probíhá ve stejných termínech jako rozpočet města pravděpodobně v listopadu nebo prosinci daného roku.

3.4.3 Monitoring plnění strategického dokumentu

K měření plnění strategického plánu jsou v tomto případě využívány indikátorové soustavy jak na úrovni strategických cílů, tak na úrovni projektů. Vyhodnocení plnění strategického plánu bude realizováno každoročně a bude koordinováno s aktualizací akčního plánu, tj. na jednáních Rady města Týnec nad Sázavou by mělo být řešeno jednak naplňování strategického plánu, tak i aktualizace akčního plánu.



V souvislosti s realizací a monitoringem strategického plánu může vzniknout podnět k úpravě strategického plánu, jelikož strategický plán byl zpracován za určitých výchozích podmínek a objektivních okolností, které se mohou v čase změnit. Z tohoto důvodu je vhodné nastavit procesy pro řízení operativních změn a průběhu platnosti strategického plánu provést mid-term evaluaci, která ověří platnost původních předpokladů a okolností a potvrdí původní nastavení, případně navrhne dílčí úpravy strategického plánu.

Impulem pro aktualizace může být například zásadní změna v prostředí (nové programové období EU, makroekonomické změny atd.) nebo potřeba upravit směřování strategického plánu (potřeba změny vyvstane při průběžném monitorování cílů strategického plánu). Nejčastějšími důvody ke změně jsou podněty kohokoliv z města; trvale neuspokojivé plnění cílů / indikátorů či výsledky evaluace. Aktualizaci by měla podléhat zejména návrhová část strategického plánu na úrovni opatření. Strategický plán může být aktualizován v intervalu cca 2-10 let.

Změny strategického plánu mohou být dvojího typu:

- >>> **Operativní změny:** Např. změna odpovědnosti, zpřesnění v popisu opatření, dílčí změna indikátoru. Je možné navrhnout a projednat v orgánech města společně s každoročním vyhodnocením strategického plánu.
- >>> **Změny zásadního charakteru:** Např. změna vize, cílů, implementace. Je nutné zpracovat na základě evaluace. Proces zapracování doporučení vyplývajících z evaluace/návrhů aktualizace musí probíhat stejným postupem, jakým strategický plán vznikl.

3.4.4 Vazba na tvorbu rozpočtu města

V případě schválení aktivity/projektu akčního plánu s konkrétními náklady je výhodou připravenost jednotlivých projektů, které se uplatňují do schvalovaného rozpočtu města již v etapě přípravy návrhu rozpočtu, případně v rámci rozdělování zdrojů hospodaření z minulého roku nebo i po pololetním rozboru. Bez řádných podkladů nelze zakomponovat požadavky do návrhu rozpočtu. Vzniká tak riziko, že na aktivity, které nemají v době připraveny stanovené požadované náklady, nezůstane v rozpočtu města dostatek finančních prostředků k realizaci.

3.4.5 Podněty pro metodické doporučení

Vysoká míra propojení strategického dokumentu je v tomto konkrétním příkladu zajištěna prostřednictvím následujících přístupů a procesních kroků:

- >>> Široká škála komunikačních kanálů určených pro sběr podnětů k potřebě projektových aktivit na území města.
- >>> Nastavený systém hodnocení projektů a jejich výběru k realizaci v rámci akčního plánů, kde jednou z podmínek je jeho finanční připravenost.
- >>> Možnost změn strategického plánu a akčního plánu v závislosti aktuální změn vnitřních i vnějších potřeb a podmínek k realizaci.



4 Závěr

Z provedených analýz všech 25 strategických dokumentů, včetně zpracovaných 4 příkladů dobré praxe vyplývá, že prioritní částí, která má vliv na čerpání finančních prostředků v souladu se strategickými dokumenty, jsou jejich akční plány popisující konkrétní projekty, a implementační části dokumentů, které stanovují pravidla a pokyny pro práci se samotnými strategickými dokumenty. Právě na tyto části strategických dokumentů byly zaměřeny příklady dobré praxe v rámci tohoto dokumentu, navíc také z důvodu, že původní analýza neposkytla dostatečný prostor pro to pospat tyto části v potřebném detailu.

Vzhledem k tomu, že během trvání platnosti strategických dokumentů (které bývají například až na období 10 let) mnohdy dochází ke změnám, které mají vliv na potřeby jednotlivých území, ale také na možnosti na tyto potřeby patřičně reagovat. Z tohoto důvodu jsou obce, kraje, potažmo stát plánovat v maximálním detailu finančních propojení pouze na kratší období, cca do 3 následujících let. Z tohoto důvodu jsou konkrétní aktivity k řešení zpracovávány v rámci akčních plánů, které lze poměrně jednoduše každoročně aktualizovat dle potřeb a možností. Strategický dokument pak představuje rámec pro tyto akční plány, který udává směr rozvoje v dlouhodobém hledisku, přístup k jeho naplňování však musí být řešen v rámci kratších časových úseků. Analytické dokumenty, které si v původní analýze finančního propojení vedly nejlépe, vynikají právě v kvalitně zpracovaných akčních plánech a implementačních částech. Objevily se však i dokumenty, které nastavená pravidla pro implementaci následně nedodržují, čím výrazně klesá jejich užitečnost, jak se projevilo také v některých analyzovaných dokumentech. Pro zajištění dostatečné finanční propojenosti musí být strategický dokument samozřejmě kvalitně zpracován, ale zároveň s ním musí být po celou dobu jeho platnosti zodpovědně pracováno.

I když jde o příklady dobré praxe, ze standardizovaného zhodnocení jednotlivých analytických otázek uvedeného v kapitole „2. Přehled dokumentů vhodných pro popis dobré praxe“ vyplývají u vybraných dokumentů také slabá místa, zejména se jedná o následující:

- >>> absence analýzy rizik resp. její neúplné zpracování,
- >>> finanční zdroje jsou převážně definovány bez dalšího rozlišení (např. národní, evropské),
- >>> časový aspekt financování bývá stanoven pouze platností dokumentu a nikoli podle jednotlivých let.

V navazující, poslední etapě zpracování této analýzy, bude řešitelským týmem navržen soubor konkrétních doporučení pro propojení strategických dokumentů s finančními zdroji. V souladu s výše uvedeným, nebudou opatření zaměřena pouze na samotnou tvorbu dokumentů, ale také na jejich implementaci, hodnocení a případnou aktualizaci.



Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1.1: Přehled analyzovaných dokumentů, včetně výsledného hodnocení dle v analýze nastaveného přístupu | 6 |
| Tabulka 1.2: Přehled analytických otázek, na základě kterých byla zpracována analýza všech 25 dokumentů | 7 |
| Tabulka 1.3: Přehled výroků, které jsou použity pro standardizované hodnocení dokumentů v jednotlivých otázkách | 8 |
| Tabulka 2.1: Příklad dobré praxe pro dokumentu na národní úrovni | 11 |
| Tabulka 2.2: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni metropolitní oblasti | 12 |
| Tabulka 2.3: Příklad dobré praxe pro dokumentu na krajské úrovni | 13 |
| Tabulka 2.4: Příklad dobré praxe pro dokumentu na oblastní úrovni (MAS) | 14 |
| Tabulka 2.5: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni krajského města | 15 |
| Tabulka 2.6: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni obce s rozšířenou působností | 16 |
| Tabulka 2.7: Příklad dobré praxe pro dokumentu na úrovni obce nižšího stupně | 17 |

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
Tel.: +420 224 861 111
Fax: +420 224 861 333
www.mmr.cz