



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

METODIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCÍ

METODIKA KONTROLY A HODNOCENÍ REALIZACE PROGRAMU ROZVOJE OBCE

PODPORA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCÍ

Projekt OP LZZ č. CZ.1.04/4.1.00/B6.00018

Ministerstvo pro místní rozvoj

FINÁLNÍ VERZE

2. 7. 2015

OBSAH

ÚVOD.....	3
1 METODIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE.....	4
1.1 Východiska metodiky.....	5
1.2 Řízení realizace PRO a operativní plánování	7
1.2.1 Operativní plánování a řízení realizace plánovaných aktivit.....	7
1.2.2 Přizpůsobování PRO aktuální situaci.....	10
1.2.3 Tematické koncepce obce a jejich vazby na PRO	10
1.3 Využití programu rozvoje obce při finančním řízení	12
1.3.1 Využití programu rozvoje obce při tvorbě rozpočtového výhledu	12
1.3.2 Využití programu rozvoje obce při sestavování rozpočtu	13
1.4 Informování a komunikace v procesu strategického řízení obce.....	15
2 METODIKA KONTROLY A HODNOCENÍ REALIZACE PROGRAMU ROZVOJE OBCE.....	17
2.1 Východiska metodiky.....	18
2.2 Kontrola a hodnocení v řízení realizace PRO.....	19
2.3 Úrovně a způsoby kontroly a hodnocení v řízení realizace PRO.....	20
2.3.1 Kontrola realizace a hodnocení plnění aktivit	20
2.3.2 Hodnocení míry naplnění PRO	21
2.3.3 Hodnocení dosažení rozvojových cílů PRO	23
2.4 Postup hodnocení akčních plánů a programu rozvoje obce.....	25
2.4.1 Průběžná kontrola plnění PRO	25
2.4.2 Periodická kontrola a hodnocení plnění PRO.....	25
2.4.3 Hodnotící zpráva o realizaci PRO	26
3 ZÁKLADNÍ POJMY	28
4 LITERATURA	30

ÚVOD

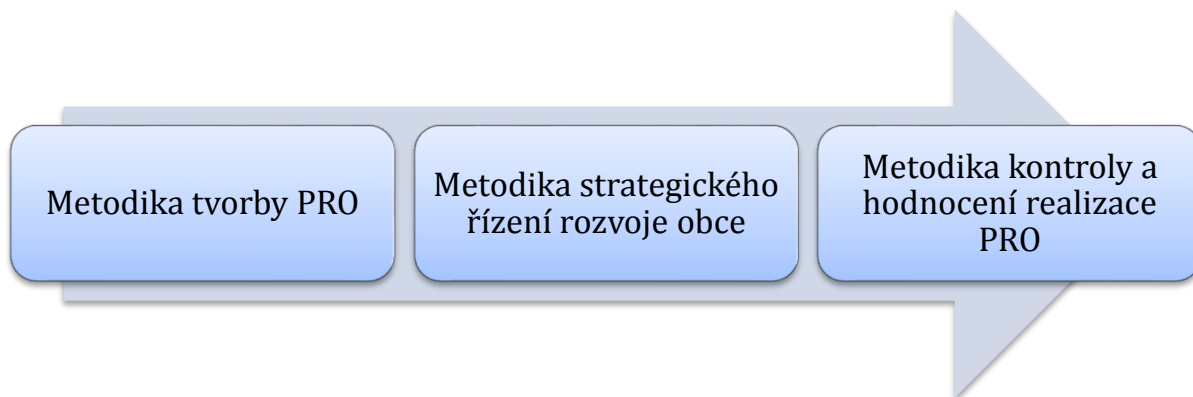
Důležitým nástrojem efektivního a kvalitního fungování obcí je využití strategického řízení jejich rozvoje. Tento proces obcím pomáhá nejen nalézat a dosahovat vlastních rozvojových cílů, ale také adaptovat se na neustále měnící se podmínky okolního světa.

První fází strategického řízení rozvoje obce je jeho plánování. Základním plánovacím dokumentem obce, zakotveným v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, je **program rozvoje obce** (dále jen „PRO“). Pojem **Program rozvoje obce** je v textu využíván pro jakékoliv strategické či koncepční dokumenty obcí. *Metodika tvorby programu rozvoje obce* byla Ministerstvem pro místní rozvoj zpracována v roce 2012 v rámci projektu „Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí“.¹

Na plánování navazuje naplňování programu rozvoje (realizace) a následné hodnocení jeho plnění a přínosů. V předkládaném metodickém materiálu jsou představeny významné kroky činností se schváleným programem rozvoje obce, které napomohou obcím s uskutečňováním naplánovaných aktivit, kontrolou jejich plnění i hodnocením jejich dopadů tak, aby obec dokázala dosahovat svých vytyčených rozvojových cílů.

Pro zajištění představených činností byly připraveny dva metodické materiály:

- **Metodika strategického řízení rozvoje obcí** (podpora naplňování PRO a širšího využití PRO)
- **Metodika kontroly a hodnocení realizace PRO** (podpora sledování a vyhodnocování PRO)



Zpracování těchto metodik je součástí projektu „Podpora strategického řízení rozvoje obcí“ (CZ.1.04/4.1.00/B6.00018) realizovaného v letech 2014 – 2015 Ministerstvem pro místní rozvoj z prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Součástí projektu je i rozšíření webové aplikace www.obcepro.cz o **nástroje pro průběžnou práci s programem rozvoje, jeho vyhodnocování** a také tvorbu podkladů pro finanční řízení obce.

¹ Metodika je dostupná na <http://www.obcepro.cz/metodika>.

1 METODIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE

Cílem metodiky je zkvalitnit využívání programu rozvoje obce (PRO), resp. obdobného strategického rozvojového dokumentu obce, při řízení rozvoje obcí a pomoci tak obcím k praktické uplatnitelnosti rozvojových dokumentů a tím k naplňování jejich strategických vizí a cílů obcí.

Metodika strategického řízení rozvoje obce přináší uživatelům tyto **konkrétní přínosy**:

- zpřesňuje a konkretizuje systém strategického řízení rozvoje obce,
- ukazuje možnosti využití PRO při tvorbě rozpočtových výhledů a rozpočtů a podporuje tak lepší využívání finančních prostředků obce,
- usnadňuje přípravu žádostí o dotace a jejich vzájemnou koordinaci,
- obsahuje návody ke zlepšení manažerského řízení rozvoje obce a napomáhá organizační činnosti orgánů obce,
- stanovuje způsoby přizpůsobování rozvojových plánů obce aktuální situaci.

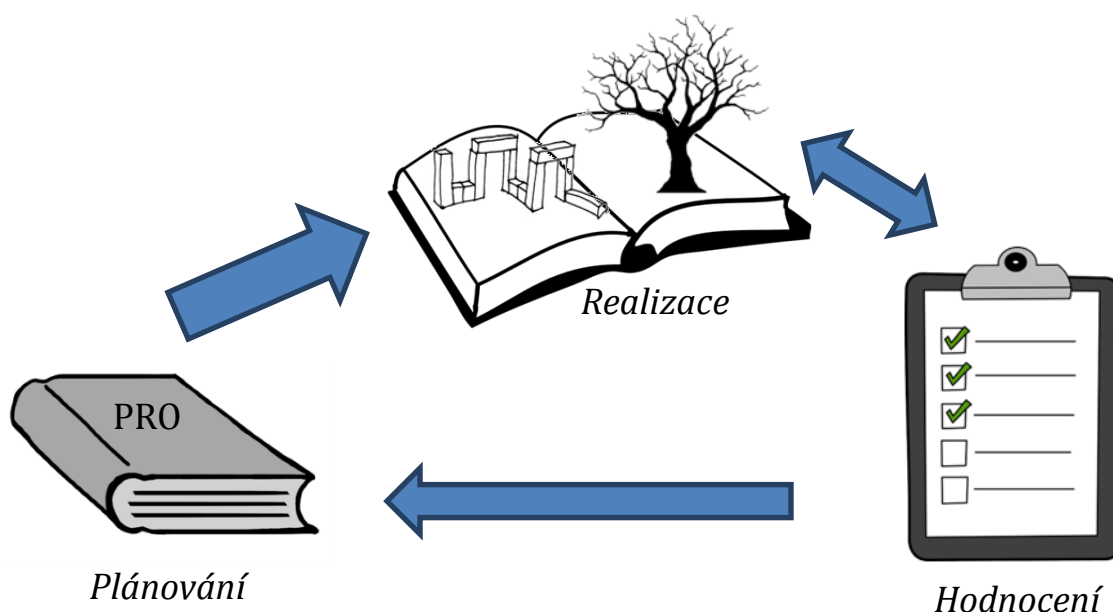
Základním **předpokladem pro využití metodiky** je, že obec má zpracovaný a zastupitelstvem schválený program rozvoje, resp. strategický rozvojový dokument s parametry programu rozvoje (*analytická a návrhová část; návrhová část obsahuje vizi, opatření a aktivity*). Návrhová část tohoto dokumentu je rozpracována do konkrétních aktivit s uvedením předpokládaného termínu realizace, odpovědností, náklady a zdroji financování.



1.1 VÝCHODISKA METODIKY

Podstatou strategického řízení jsou činnosti směřující k dosažení vytyčených dlouhodobých cílů tak, abychom splnili poslání a legislativou stanovené úkoly obce, respektovali udržitelný rozvoj a efektivně využívali finančních i lidských zdrojů.

Strategické řízení je založeno na pravidelném cyklu **plánování, realizace a hodnocení plánů** (konkrétně programu rozvoje obce, resp. dalších koncepčních dokumentů obce).



Ve **fázi plánování**² obec:

- hodnotí situaci a možnosti vlastního rozvoje,
- stanoví vizi, cíle a způsoby jejich dosažení (opatření a aktivity),
- určí, jak bude postupovat při naplňování plánu,
- zpracuje rozvojový dokument, tj. program rozvoje obce.

Ve **fázi realizace** obec zejména:

- rozpracuje naplánované aktivity do podoby konkrétních postupových kroků,
- zpřesňuje termíny, náklady a další údaje týkající se realizace aktivit,
- uskutečňuje naplánované aktivity,
- upravuje aktivity / ze zásobníku aktivit doplňuje aktivity podle vývoje situace,

² Více k plánování viz Metodika tvorby programu rozvoje obce.

→ sleduje plnění aktivit a kontroluje, zda obec postupuje dle plánu.

Ve **fázi hodnocení**³ obec:

- hodnotí naplnění aktivit (výstupy realizace; dokončeno/probíhá/nedokončeno, zdůvodnění),
- hodnotí plnění cílů (výsledky a dopady),
- zpracuje doporučení, která budou zohledněna v PRO (zpětná vazba).

Strategické myšlení je důležitou podmínkou k dosažení definovaných cílů a obsahuje tyto základní prvky:

- **Systémový pohled** – jedná se především o schopnost vidět rozvoj obce jako celek a vnímat důležité souvislosti a vazby.
- **Představivost** – vlastnost, která umožňuje vidět možná řešení a poměřovat mezi sebou různé alternativy.
- **Otevřenost** – je důležitá pro správnou komunikaci s respektem k různým názorům a pohledům a také pro hledání alternativních cest vedoucích ke splnění cílů.
- **Zaměření na cíl** – umění zaměřit pozornost na to, čeho chceme dosáhnout, odolat rozptýlení a soustředit se na podstatné.
- **Smysl pro realitu** – umožňuje vidět věci takové, jaké jsou, a ne jaké by podle představ a přání měly být.
- **Pozitivní myšlení** – zajišťuje přistupovat k řešení s vírou, že se podaří („*kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody*“).

³ Více k hodnocení viz Metodika kontroly a hodnocení realizace PRO.

1.2 ŘÍZENÍ REALIZACE PRO A OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

Program rozvoje obce může plnit svůj účel a poslání za předpokladu, že se stane skutečným nástrojem vedení obce. Při běžné činnosti obec využívá program rozvoje obce následovně:

- **Pro rozhodování vedení obce** - z vize a dlouhodobých cílů PRO vyplývá nejen směřování rozvoje obce, ale i určitý přístup (filozofie) k rozvoji obce, na jehož základě lze odvodit, které záměry (žádosti či podněty) jsou v souladu či v rozporu se směřováním obce.
- **Pro osvětu** v obci a informování obyvatel.
- **Pro informování** zájemců o bydlení v obci, či pro zájemce o podnikání v obci.
- **Pro argumentaci** - v žádostech o dotační podporu je často nutné dokázat potřebnost projektového záměru pro rozvoj obce, případně je existence strategického dokumentu podmínkou.
- **Při tvorbě rozpočtových výhledů a rozpočtů.**

Pro skutečné a faktické naplňování cílů, opatření a aktivit definovaných programem rozvoje obce je důležité především:

- Operativně plánovat, řídit realizaci a kontrolovat plnění jednotlivých aktivit.
- Reagovat a přizpůsobovat plán aktuální situaci.

1.2.1 Operativní plánování a řízení realizace plánovaných aktivit

Základem práce s programem rozvoje obce v denním chodu organizace obce je **práce s naplánovanými aktivitami**. Ta představuje nejkonkrétnější část plánu s definovanými základními atributy:

- termín realizace,
- odpovědnost,
- předpokládané náklady,
- zdroj financování.

Pro úspěšnou realizaci PRO a naplňování jeho aktivit je vhodné **rozpracovávat** dále **aktivity** v uvedených attributech do podoby **postupových kroků** na nejbližší jeden až dva roky, tj. vytvořit **akční plán**.

Akční plán je jedním z důležitých pracovních dokumentů, který vychází ze schváleného programu rozvoje obce a dále jej upřesňuje a konkretizuje v úrovni jednotlivých aktivit (projektů, akcí). Jedná se o dokument, který popisuje způsoby naplňování PRO v jednotlivých letech s ohledem na dostupné finanční prostředky. Akční plán je stručný a přehledný nástroj

určený pro rychlou orientaci všech, kteří se podílí na řízení rozvoje obce, ale i těch, kteří mají zájem sledovat, jak se daří naplňovat vizi a cíle schváleného PRO.

Akční plán především:

- zajišťuje, že **rozvojové aktivity respektují finanční možnosti obce** a je tak důležitým podkladem při tvorbě rozpočtu obce,
- **posiluje důvěryhodnost ve vedení obce** a v její fungování díky jasnému určení co, kdy a za kolik bude realizováno,
- **přispívá k efektivnosti řízení, podporuje synergii** (spolupůsobení) mezi jednotlivými aktivitami a snižuje plýtvání omezenými zdroji,
- **je efektivním a jednoduchým nástrojem pro rozhodování zastupitelstva obce**, organizaci práce vedení obce i pracovníků úřadu,
- je důležitým **nástrojem kontroly a zpětné vazby** o naplňování vybraných aktivit (projektů) a činnosti vedení obce.

Rozpracování aktivit do podoby postupových kroků umožní rozvržení přípravných, realizačních a dokončovacích fází aktivit v průběhu roku.⁴ **Postupovým krokem** rozumíme dílčí samostatnou část aktivity, jehož splnění je nutné pro celkové naplnění dané aktivity. Postupové kroky jednotlivých aktivit je možné rozpracovat i na více let dopředu, záleží na obci a jejich zkušenostech, zvyklostech či systému práce.

Hlavní zásady práce s akčním plánem:

1. Dodržovat pravidelnost v sestavování, kontrole a vyhodnocování

Akční plán sestavuje obec vždy v návaznosti na rozpočtový proces a je tak vytvářen v průběhu roku předcházejícímu rok, na který je akční plán určen. Alespoň částečné vyhodnocení akčního plánu je potřeba provádět souběžně s přípravou nového akčního plánu, aby byla zajištěna návaznost mezi jednotlivými aktivitami a jejich postupovými kroky.

Pozn. Způsob sledování a vyhodnocování realizace PRO je rozveden v Metodice kontroly a hodnocení realizace PRO.

2. Udržovat akční plán aktuální

Ve všech oblastech řízení je vždy nutné reagovat na aktuální situaci, a proto je důležité neustále udržovat aktuální i akční plán s ohledem na dosavadní průběh realizovaných aktivit, jejich finanční či administrativní náročnost. Velmi užitečné se jeví průběžné zaznamenávání informací o plnění dílčích postupových kroků a to nejen v kategorii dokončeno/nedokončeno/probíhá, ale i v oblasti finanční (výše skutečných nákladů) a administrativní (např. poznámky k průběhu výběrových řízení).

⁴ Aby bylo možné vytvářet roční akční plány a provazovat plánované kroky s ročními rozpočty není vhodné, aby jeden dílčí krok překračoval období kalendářního roku. V případě z věcného hlediska uceleného kroku (např. zpracování územního plánu, vlastní realizace rekonstrukce obecní budovy apod.) bude rozdělen do značné míry formální.

3. Nezapomínat na zpětnou vazbu a informování zainteresovaných subjektů

Aktivní práce s akčním plánem od jeho vytvoření, přes plnění, kontrolu až k hodnocení je důležitým procesem, o kterém by mělo být pravidelně informováno zastupitelstvo obce, vedení úřadu i občané. Zpětná vazba, kterou pravidelná a aktivní práce s akčním plánem přináší, je významným zdrojem informací pro další zkvalitňování strategického řízení a plánování rozvoje obce, práce vedení obce i zaměstnanců úřadu.

Ukázka akčního plánu na rok 2016

Aktivita - postupový krok	Měsíc												Termín dokončení	Způsob financování	Náklady (tis. Kč)	Odpovědnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.1.1 Dostavba splaškové kanalizace							X	X	X	X	X	X	2018	dotace	2500	starosta
Zpracování studie dostavby							x	x	x	x	x		11/2016		150	starosta
1.2.1 Oprava komunikace u rybníka		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		2016	dotace	700	místostarosta
Výběrové řízení		x	x	x									04/2016		30	Výběrová, s.r.o.
Realizace opravy					x	x	x	x	x				09/2016		650	stavební firma
Dokončovací terénní úpravy, výsadba trávníku										x	x		11/2016		20	technický pracovník obce
2.1.2 Výstavba dětského hřiště Pod kopcem									X	X	X	X	2017	rozpočet obce	210	Rozvojový výbor
Debata s dětmi ve škole									x	x			10/2016		0	předseda rozv. výboru
Volba herních prvků a stanovení parametrů hřiště											x	x	12/2016		0	Rozvojový výbor

Aplikace www.obcepro.cz nabízí:

Pro program rozvoje obce, který byl vytvořen v aplikaci www.obcepro.cz, jsou dostupné i nástroje na tvorbu akčních plánů a z nich vycházejících dokumentů (např. podklad pro rozpočet).

Aplikace nabízí možnost rozpracovat aktivity v Harmonogramu realizace do jednotlivých postupových kroků, generovat si vlastní roční akční plán, sledovat věcné i finanční plnění zvolených aktivit a také aktuální míru plnění celého PRO.

1.2.2 Přizpůsobování PRO aktuální situaci

Program rozvoje obce není statickým dokumentem. Každý PRO byl zpracován k určitému datu a s tehdy dostupnými informacemi. V průběhu jeho naplňování je proto třeba jednotlivé údaje opravovat a zpřesňovat a to především v nejkonkrétnější části PRO tj. návrhy plánovaných aktivit (projektů, akcí). Rozlišujeme **tři základní úrovně úprav plánovaných aktivit**:

1. Zpřesnění opravy konkrétních informací o způsobu realizace aktivit

Jedná se především o přizpůsobení **termínů, výše nákladů a zdrojů financování**. Tyto informace průběžně shromažďuje a úpravy zaznamenává osoba zodpovědná za koordinaci PRO a při pravidelných kontrolách s nimi seznamuje vedení obce a zastupitelstvo. Tyto změny nemají zásadní charakter a postačí, když je *zastupitelstvo vezme na vědomí*.

2. Přesunutí aktivit ze zásobníku aktivit (popř. z tematických koncepcí) a jejich bližší specifikace

Úpravy, kterými do schváleného PRO chceme zařadit nové aktivity (např. ze zásobníku aktivit/projektů, z tematických koncepcí apod.) jsou již změny podstatnějšího charakteru a vyžadují aktualizaci návrhové části programu rozvoje obce, kterou *schvaluje zastupitelstvo obce*.

3. Úpravy programu rozvoje obce na základě výsledků průběžného hodnocení

Pokud obec aktivně pracuje se schváleným programem rozvoje obce, přistupuje i k pravidelné kontrole a hodnocení plnění PRO. Z výsledků hodnocení mohou vyplynout potřeby změn v dokumentu a jeho aktualizace. V případě, že se aktualizace bude opět týkat již schválených aktivit (např. doplnění, změna, zrušení aktivit) *zastupitelstvo obce by mělo schválit aktualizaci návrhové části programu rozvoje obce*.

Doplnění opatření, či úprava cílů jsou významnějším zásahem do schváleného programu rozvoje obce. Jde o změnu základních stavebních kamenů PRO. Proto je třeba o tomto záměru informovat veřejnost, záměr zdůvodnit a následně schválit změnu jako aktualizaci PRO k určitému datu.

1.2.3 Tematické koncepce obce a jejich vazby na PRO

Program rozvoje ne vždy postihne do detailu všechny potřebné informace a způsoby řešení rozvoje určité oblasti. **Jedno či více významných témat si proto může obec rozpracovat v tematické koncepci** (např. koncepce rozvoje cestovního ruchu, plán revitalizace památkové zóny, koncepce rozvoje sportu apod.). Potřeba rozpracovat některé téma do dílčí tematické koncepce může vzniknout až při práci se schváleným PRO. Při vytvoření PRO se vždy zohledňují již vytvořené koncepce, které mají dopad na rozvoj obce.

Koncepce se mohou týkat buď to přímo obce (obvykle různé tematické koncepce), nebo širšího území (strategie MAS, mikroregionu, Program rozvoje kraje apod.).

Aktivity uvedené v tematických koncepcích jsou převzaty do PRO a do akčního plánu (i když často v obecnější podobě), aby vznikl ucelený přehled všech plánovaných činností obce. V případě, že potřeba tematické koncepce je zjištěna po schválení PRO a při tvorbě tematických koncepcí dojde k definování nových aktivit neobsažených v PRO, přidání nových aktivit do PRO schvaluje zastupitelstvo obce aktualizací programového dokumentu. Pokud je zaznamenán nesoulad v tematické koncepci v definovaných cílech PRO, doporučuje se tematickou koncepci přepracovat tak, aby došlo u tematické koncepce k souladu s celkovou strategií rozvoje obce (obsaženou v PRO).

1.3 VYUŽITÍ PROGRAMU ROZVOJE OBCE PŘI FINANČNÍM ŘÍZENÍ

Finanční řízení obcí zahrnuje finanční plánování, sledování peněžních příjmů a výdajů, tvorbu fondů, alokaci prostředků z těchto fondů a jejich využívání. **Rámec finančního řízení obcí je dán zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.** Základními nástroji finančního řízení obce jsou:

- rozpočtový výhled,
- rozpočet obce.⁵

Promítnutí aktivit plánovaných v programu rozvoje obce do nástrojů finančního řízení je základní podmínkou jejich realizace a tedy i rozvoje obce vytyčeným směrem.

1.3.1 Využití programu rozvoje obce při tvorbě rozpočtového výhledu

Rozpočtový výhled zabezpečuje časovou provázanost rozpočtů obce a jeho smyslem je zajištění dlouhodobě vyrovnaného hospodaření obce a jejího dobrého finančního zdraví. Rozpočtový výhled se sestavuje zpravidla na 2 - 5 let. Jedná se o důležitý nástroj pro koordinaci investičních aktivit obce i pro stabilizaci běžného provozu obce.

Podoba rozpočtového výhledu není určena žádným závazným legislativním předpisem. Zobrazuje předpokládané finanční toky, zohledňuje uzavřené smluvní vztahy a přijaté závazky a poskytuje přehled o plánovaných rozvojových aktivitách a jejich finanční náročnosti.

Pokud obec aktivně pracuje se schváleným programem rozvoje obce, je tento dokument jedním z důležitých podkladů rozpočtového výhledu.

Podmínkami využití PRO k přípravě rozpočtového výhledu jsou tyto skutečnosti:

- program obsahuje přehled plánovaných aktivit,
- plánované aktivity jsou určeny termínem realizace (na roky),
- plánované aktivity mají definovány náklady na realizaci,
- obec je schopna náklady aktivit rozdělit rámcově do jednotlivých let jejich realizace.

⁵ Ke sledování příjmů a výdajů obce v průběhu rozpočtového roku může obec ještě použít plán pokladního plnění rozpočtu (zejména v případě, že má malé hotovostní rezervy). Jeho cílem je zabezpečit schopnost obce uhrazovat průběžně a v termínech své plánované výdaje. Postupové kroky akčního plánu (většinou tvořících samostatné finanční etapy) mohou být využity ke zpřesnění plánu pokladního plnění rozpočtu.

Ukázka vytvořeného podkladu pro rozpočtový výhled na roky 2016–2018

Aktivita / dílčí krok	Termín dokončení	Náklady (tis. Kč)	Náklady v roce			Výdajový oddíl
			2016	2017	2018	
1.1.1 Dostavba splaškové kanalizace	2018	2500	150	350	2000	23 Vodní hospodářství
1.2.1 Oprava komunikace u rybníka	2016	700	700	-	-	22 Doprava
2.1.2 Výstavba dětského hřiště Pod kopcem	2017	210	-	210	-	34 Tělovýchova a zájmová činnost

Aplikace www.obcepro.cz nabízí:

Jednoduchý nástroj pro tvorbu Podkladu pro rozpočtový výhled, který vychází ze zpracovaného přehledu plánovaných aktivit. Jedná se o tiskovou sestavu, která shrnuje plánované aktivity a jejich finanční náklady rozdělené do jednotlivých let. Podklad je tak vhodným pomocníkem při sestavování rozpočtového výhledu a zajišťuje tak provázanost PRO s finančním řízením obce.

1.3.2 Využití programu rozvoje obce při sestavování rozpočtu

Rozpočet obce je finanční plán, jímž se řídí její hospodaření. Je vytvářen na období jednoho roku (kalendářního) v návaznosti na rozpočtový výhled, rozpis státního rozpočtu a další veřejné rozpočty, k nimž má obec finanční vztah (např. rozpočet kraje).

Důležitým podkladem pro provázání schváleného programu rozvoje obce s konkrétním ročním rozpočtem obce je **akční plán**. V akčním plánu pro daný rok jsou vybrány plánované aktivity k realizaci rozpracované do konkrétních postupových kroků, kterým jsou přiřazeny očekávané finanční náklady. Informace z akčního plánu jsou základem pro začlenění aktivit vycházejících z PRO do rozpočtu obce na daný rok, což je klíčový předpoklad jejich realizace.

Ukázka vytvořeného podkladu pro rozpočet na rok 2016 na základě akčního plánu

Aktivita / dílčí krok	Termín dokončení	Celkové náklady (tis. Kč)	Náklady v roce 2016	Výdajový oddíl	Výdajový pododdíl
1.1.1 Dostavba splaškové kanalizace	2018	2500	150	23 Vodní hospodářství	232 Odvádění a čištění odpadních vod
Zpracování studie dostavby	11/2016	150			
1.2.1 Oprava komunikace u rybníka	2016	700	700	22 Doprava	221 Pozemní komunikace
Výběrové řízení	04/2016	30			
Realizace opravy	09/2016	650			
Dokončovací terénní úpravy, výsadba trávniku	11/2016	20			

Aktivita / dílčí krok	Termín dokončení	Celkové náklady (tis. Kč)	Náklady v roce 2016	Výdajový oddíl	Výdajový pododdíl
2.1.2 Výstavba dětského hřiště Pod kopcem	2017	210	0	34 Tělovýchova a zájmová činnost	342 Zájmová činnost a rekreace
<i>Debata s dětmi ve škole</i>	<i>10/2016</i>	<i>0</i>			
<i>Volba herních prvků a stanovení parametrů hřiště</i>	<i>12/2016</i>	<i>0</i>			

Aplikace www.obcepro.cz nabízí:

Na základě akčního plánu vytvořeného v aplikaci www.obcepro.cz si uživatelé mohou stáhnout tiskovou sestavu **Podkladu pro rozpočet na daný rok**, ve které jsou přehledně sumarizovány plánované aktivity pro daný rok, včetně jejich konkrétních postupových kroků a finanční náročnosti.

1.4 INFORMOVÁNÍ A KOMUNIKACE V PROCESU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ OBCE

Komunikace je nedílnou a důležitou součástí strategického řízení a to především u veřejnoprávních korporací, u kterých je tak podporována **transparentnost a otevřenost**. Vytvořený a schválený PRO ukazuje konsenzus na hlavních problémech obce a konkretizuje jejich řešení. Také definuje cílový stav, tj. stav, který je zastupitelstvem (případně komunitou) přijímán jako stav žádoucí.

Hlavním propagátorem PRO musí být osoba odpovědná za rozvoj obce, tedy nejčastěji starosta.

Dobře komunikovaný program rozvoje obce ulehčuje orientaci občanům v prioritách rozvoje obce a v činnosti zastupitelstva. Mezi **hlavní přínosy informování o programu rozvoje obce** patří:

- zvyšování povědomí občanů o směřování rozvoje obce, klíčových rozvojových aktivitách a jejich vzájemných návaznostech,
- zkvalitnění propagace obce a posílení jejího image (např. směrem k potenciálním obyvatelům či investorům),
- umožnění zpětné vazby veřejnosti k výsledkům a dopadům realizovaných rozvojových aktivit,
- posilování pocitu sounáležitosti k obci, která může pomoci více zapojit místní občany do života obce (např. pomoc s organizací a zajištěním hodů, průvodů, oslav, turnajů, založením spolků, apod.),
- růst důvěryhodnosti ve vedení obce díky zvýšené transparentnosti a otevřenosti.

Program rozvoje obce musí být ve všech fázích (tvorba, realizace, hodnocení) prezentován jak pracovníkům obecního úřadu a zastupitelům obce, tak veřejnosti. **Komunikace a informování je průřezovou aktivitou u všech činností spjatých s existencí programu rozvoje obce.** Formy a způsoby komunikace by měly vycházet ze zvyklostí obce a být doplněny o nové nástroje komunikace či metody pro zapojování veřejnosti.

1. Tvorba PRO

Ve fázi tvorby programu je důležité občany nejen informovat o přípravě a průběhu zpracování strategického dokumentu, ale nabídnout jim možnost se do přípravy aktivně zapojit. Proces zapojování veřejnosti do tvorby PRO je detailně popsán v Metodice tvorby programu rozvoje obce.

2. Realizace PRO

V průběhu naplňování PRO je důležité informovat občany především:

- o ročních akčních plánech včetně jejich vyhodnocení,
- o probíhajících aktivitách i jejich dílčích krocích v aktuálním čase včetně jejich očekávaného vlivu na dosažení plánových opatření a cílů,
- o změnách a aktualizacích programu rozvoje obce a to včetně jejich zdůvodnění.

I ve fázi realizace je možné zapojovat veřejnost přímo do rozhodování a to např. při výběru aktivit pro realizaci v daném roce. Stejně jako celý program rozvoje obce vč. jeho aktualizací je velmi vhodné uveřejňovat dostupnými informačními kanály i akční plány.

3. Hodnocení PRO

Ve fázi hodnocení je potřeba veřejnosti sdělit, jak se obci vede v naplňování plánovaných opatření a cílů. Občané by měli být informováni:

- o míře plnění plánovaných aktivit a programu rozvoje obce,
- o výsledcích realizovaných aktivit a jejich dopadu na splnění plánovaných opatření a cílů,
- o plánované i skutečné finanční náročnosti uskutečněných aktivit a celkovém finančním plnění programu rozvoje obce.

Užitečným nástrojem pro informování o plnění je **Hodnotící zpráva o realizaci PRO**, o které podrobně pojednává **Metodika kontroly a hodnocení realizace programu rozvoje obce**. Ve fázi hodnocení PRO může být veřejnost aktivně zapojena do samotného hodnocení programu, aby obec získala další zpětnou vazbu využitelnou pro další rozvojovou práci (např. hodnotící dotazník či obdobné nástroje).

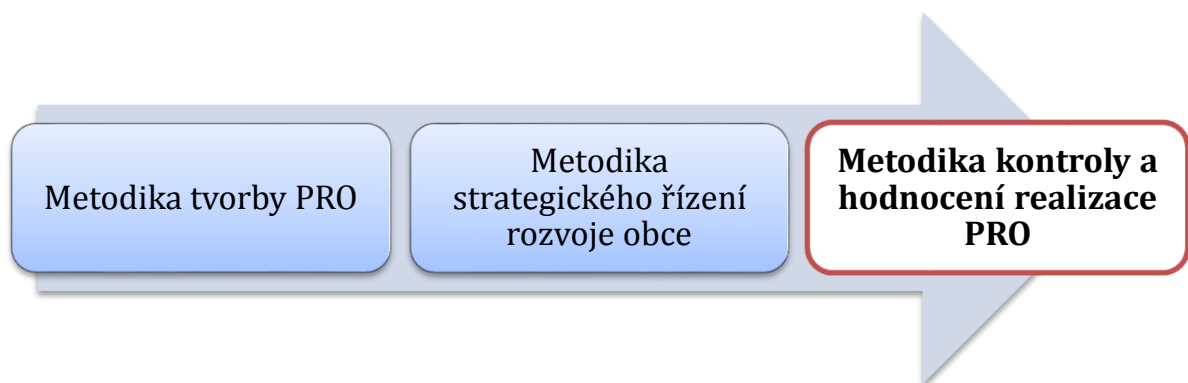
2 METODIKA KONTROLY A HODNOCENÍ REALIZACE PROGRAMU ROZVOJE OBCE

Cílem metodiky je poskytnout uživatelům nástroj k efektivnímu zjišťování naplňování plánovaných rozvojových aktivit, realizovaných výstupů a jejich hodnocení ve vztahu k řízení rozvoje obce.

Využití metodiky má tyto přínosy:

- umožňuje sledovat a hodnotit rozvojové činnosti obce,
- zefektivňuje využití finančních prostředků obce,
- umožňuje přesně specifikovat míru plnění PRO,
- slouží k zajištění zpětných vazeb v rámci plánovacího procesu.

Metodika navazuje na *Metodiku tvorby PRO* a *Metodiku strategického řízení* a doplňuje celý systémový proces rozvoje obce.



Metodika specifikuje postupy kontroly plnění celkového programu rozvoje obce a jednotlivých akčních plánů, konkretizuje výstupy této kontroly a prezentuje způsoby hodnocení výstupů ve vazbě na rozhodovací procesy v obci. Jedná se o tyto vazby:

- plánované a skutečně realizované postupové kroky (časové hledisko),
- plánované a skutečně realizované aktivity (časové hledisko),
- plánované a skutečně realizované výstupy (obsahové hledisko),
- plánované a skutečné výsledky a dopady (kvalitativní hledisko).

2.1 VÝCHODISKA METODIKY

Kontrola a hodnocení realizace PRO je proces, který se dotýká všech částí strategického řízení. **Kontrolou** (monitoringem) rozumíme především sledování plnění plánovaných aktivit. V případě **hodnocení** (evaluace) dokumentujeme, zda realizací aktivit a opatření dosahujeme plánovaných efektů, tj. cílů.

Předpokladem správného využití mechanismů kontroly a hodnocení ve strategickém řízení je **příprava konkrétních kontrolních a hodnotících postupů již ve fázi tvorby programu rozvoje obce** a to jak v návrhové části, tak i v části podpora realizace PRO. V návrhové části PRO si připravujeme prostor pro využití různých forem a nástrojů kontroly a hodnocení, a proto je již v této fázi vhodné se zabývat:

- definicí aktivit,
- rozdělením aktivit dle důležitosti (priorizace),
- stanovením měřitelných ukazatelů (indikátorů).

V části podpora realizace PRO je pak již ve fázi tvorby užitečné popsat základní prvky kontroly a hodnocení plnění PRO (kdy, jak, kdo) a také postupů práce s výsledky těchto procesů (principy aktualizace programového dokumentu). Podrobné informace k tvorbě programu rozvoje obce jsou k dispozici v *Metodice tvorby programu rozvoje obce*.

2.2 KONTROLA A HODNOCENÍ V ŘÍZENÍ REALIZACE PRO

V celém systému řízení je hodnocení jediným procesem, na základě kterého je možné přesně interpretovat pozitivní/negativní výsledky a dopady plnění programu rozvoje obce a provést korektivní opatření v dalším řízení rozvoje obce.

Proces hodnocení umožňuje:

- získat informace o plnění PRO,
- analyzovat míru plnění, resp. příčiny neplnění, včetně přijetí nápravných opatření,
- zajistit zpětnou vazbu k úpravě řízení rozvoje (např. aktualizací PRO).

Předmětem hodnocení je srovnání plánovaného a skutečného stavu, tzn. do jaké míry se daří realizací rozvojových aktivit (projektů) naplnit plánované cíle, a to jak po věcné, finanční tak i časové stránce. Nejdůležitějšími podklady pro kontrolu a hodnocení jsou:

- schválený program rozvoje obce (včetně jeho aktualizací),
- jednotlivé akční plány realizace programu rozvoje obce.

V obcích bez administrativního aparátu se hodnocením v rámci řízení rozvoje obce zabývá starosta obce, popřípadě jiná pověřená osoba (nejlépe z členů zastupitelstva obce). V obcích, které mají k dispozici odborné útvary, vykonávají faktické hodnocení pověřeni pracovníci. V obou případech má vzhledem k samosprávné povaze věci konečnou schvalovací a rozhodovací pravomoc zastupitelstvo obce.

U hodnocení je nutné určit období, ke kterému se hodnocení vztahuje. V tomto smyslu se hodnocení dělí na průběžné a závěrečné. **Průběžné hodnocení plnění PRO** se odvíjí od výsledků, resp. hodnocení akčních plánů. Akční plány jsou vzhledem k uchopitelnosti voleny jako jednoleté akční plány. Proti tomu PRO je časově definován se střednědobým časovým horizontem. Průběžně tedy hodnotíme plnění akčního plánu daného roku s tím, že i plnění PRO je takto průběžně hodnoceno. **Závěrečné hodnocení** se týká jen celého PRO a probíhá na konci období, ve kterém je PRO realizován.

Aplikace www.obcepro.cz nabízí:

V pracovním prostředí, které nabízí aplikace www.obcepro.cz, si uživatelé mohou jednoduchými způsoby **hodnotit plnění jednotlivých postupových kroků a aktivit v Harmonogramu realizace**.

Aplikace umožňuje pracovat s celým PRO a tak nabízí uživatelům neustálý přehled o aktuálním stavu plnění programu.

2.3 ÚROVNĚ A ZPŮSOBY KONTROLY A HODNOCENÍ V ŘÍZENÍ REALIZACE PRO

Základní principy kontroly a hodnocení programu rozvoje obce jsou:

- Nejnižší úrovní pro hodnocení je postupový krok aktivity, hodnocením plnění postupových kroků zároveň ověřujeme plnění aktivity.
- Hodnocením plnění aktivit zjišťujeme celkovou míru naplnění PRO.
- Prostřednictvím hodnocení dosažených výsledků a jejich dopadů posuzujeme (dokumentujeme) úroveň naplnění cílů.

2.3.1 Kontrola realizace a hodnocení plnění aktivit

Nejnižší možnou jednotkou kontroly a hodnocení při realizaci programu rozvoje obce je tzv. **postupový krok** (dílní část aktivity definovaná akčním plánem viz *Metodika strategického řízení rozvoje obcí*). Prostřednictvím kontroly postupových kroků sledujeme plnění a realizaci konkrétní aktivity.

U **aktivity** (postupového kroku) hodnotíme její faktickou naplněnost (tj. obsah, finanční náklady, termín) a to s využitím jednoduché škály **dokončeno/probíhá/nedokončeno**. V případě odchylky od plánovaného stavu zjišťujeme příčiny a navrhujeme nápravná opatření např. prostřednictvím jednoduchého komentáře.

Ukázka hodnocení aktivit a postupových kroků v akčním plánu na rok 2016

Aktivita / postupový krok	Termín dokončení	Celkové náklady (tis. Kč)	Hodnocení 2016	Skutečné náklady (tis. Kč)	Komentář
1.2.1 Oprava komunikace u rybníka	2016	700	NESPLNĚNO	632	Z důvodu zpoždění výběrového řízení se v roce 2016 nestihly zrealizovat terénní úpravy. Bude dokončeno v roce 2017.
Výběrové řízení	04/2016	30	SPLNĚNO	30	Z důvodu odvolání byl vybrán dodavatel až v 06/2016, tzn., došlo i k posunu zahájení realizace (postupový krok 2)
Realizace opravy	09/2016	650	SPLNĚNO	590	V prodlouženém termínu 11/2016, snížení nákladů na základě soutěže.
Dokončovací terénní úpravy, výsadba trávníku	11/2016	20	PROBÍHÁ	12	Terénní úpravy zahájeny, výsadba proběhne v termínu do 04/2017 – zařadit do akčního plánu na r. 2017. Nedočerpané náklady na výsadbu.

Ukázka plnění PRO prostřednictvím plnění aktivit akčního plánu na rok 2016

Aktivita	Termín dokončení	Celkové náklady (tis. Kč)	Hodnocení 2016	Skutečné náklady (tis. Kč)	Komentář
1.2.1 Oprava komunikace u rybníka	2016	700	NESPLNĚNO	632	Z důvodu zpoždění výběrového řízení se v roce 2016 nestihly zrealizovat terénní úpravy.
2.1.3 Výstavba dětského hřiště u bytovek	2016	270	SPLNĚNO	250	
3.3.3 Rekonstrukce spolkového domu	2017	1200	PROBÍHÁ	660	Aktivita probíhá dle plánu, v roce 2016 splněny všechny naplánované postupové kroky.
KOMENTÁŘ K HODNOCENÍ PRO V ROCE 2016 V roce 2016 bylo dle akčního plánu zcela realizováno 90% aktivit (9 z 10). Jedna aktivita byla realizována částečně, dokončení bude přesunuto do akčního plánu na rok 2017. PRO je plněn časově i finančně dle předpokladu. Oproti plánu došlo k úspoře realizačních nákladů o 240 tis. Kč.					

V případě hodnocení aktivit a potažmo i opatření lze **využívat měřitelných ukazatelů**, které jsou zjistitelné z projektové dokumentace staveb, z počtu uskutečněných akcí, z účetnictví apod. Nejčastěji se bude jednat o jednotky délky, plochy, počtu, objemu, např.:

- délka opravených komunikací v m (resp. km),
- plocha revitalizovaných veřejných prostranství v m²,
- délka rekonstruovaných chodníků v m,
- délka postavené vodovodní sítě v m.

2.3.2 Hodnocení míry naplnění PRO

Díky sledování a kontrole plnění aktivit je možné hodnotit míru naplnění programu rozvoje obce a to těmito způsoby:

1. Prostý podíl realizovaných aktivit na plnění PRO

Nejjednodušším a nejčastěji využívaným postupem kontroly a hodnocení plnění PRO je prostý podíl realizovaných aktivit bez ohledu na jejich významnost pro rozvoj obce a dopady na plnění cílů PRO.

Ukázka přehledu aktuálního plnění PRO na základě prostého podílu aktivit

Opatření	Počet aktivit v opatření	Dokončeno	Probíhá	Nedokončeno	Podíl dokončených aktivit %
1.1 Společnost, kultura, sport	4	3	0	1	75 %
1.2 Školství	5	2	2	1	40 %

Opatření		Počet aktivit v opatření	Dokončeno	Probíhá	Nedokončeno	Podíl dokončených aktivit %
2.1	Místní hospodářství	10	8	0	2	80 %
2.2	Technická infrastruktura	22	2	7	13	9 %
3.1	Občanská vybavenost a VS	10	4	2	4	40 %
3.2	Životní prostředí	6	2	0	4	33 %
3.3	Bydlení	3	1	0	2	33 %
3.4	Soc. služby a zdravotnictví	3	1	0	2	33 %
CELKEM PLNĚNÍ PRO		63	23	11	29	36,51 %

2. Podíl realizovaných aktivit na plnění PRO dle důležitosti (priority)

Pokročilejší variantou hodnocení plnění PRO je hodnocení míry naplnění PRO podílem realizovaných aktivit dle důležitosti. Tento způsob hodnocení vyžaduje, aby již při tvorbě PRO byla jednotlivým aktivitám přiřazena určitá míra důležitosti (buď na jednoduché škále 3 – důležitá, 2 – střední, 1 – nízká, nebo na podrobnější bodové škále 1–10).

Při hodnocení míry plnění aktivit programu dává zvolená důležitost váhu dané aktivitě, tj. **každá aktivita se podílí na celkovém naplňování programu stanoveným procentním podílem odpovídajícím její důležitosti** (bodová hodnota důležitosti aktivity / součet bodových hodnot důležitosti všech aktivit). Součtem všech procentuálních podílů všech aktivit získáme 100%, což se rovná realizaci celého PRO.

Ukázka hodnocení plnění vybraného opatření PRO prostřednictvím plnění aktivit s určenou bodovou prioritou v rámci PRO

Opatření	Aktivita	Název aktivity	Stanovený podíl aktivity na plnění PRO	Stav aktivity	Podíl aktivity na plnění opatření	Podíl aktivity na plnění PRO
1.1	1.1.1	Zřízení a údržba dětských hřišť	1,65 %	SPLNĚNO	30,44 %	1,65 %
	1.1.2	Revitalizace areálu volejbalového	1,12 %	NESPLNĚNO	0	0
	1.1.3	Zpřístupnění venkovního školního hřiště	2,03 %	SPLNĚNO	37,45 %	2,03 %
	1.1.4	Rozšíření možností využití stadionu pro veřejnost	0,62 %	SPLNĚNO	11,44 %	0,62 %
					Σ 79,33 %	Σ 4,30 %

Ukázka přehledu aktuálního plnění PRO dle důležitosti aktivit

Opatření		Počet aktivit v opatření	Stanovený podíl opatření na plnění PRO	Míra plnění opatření	Příspěvek plnění opatření k plnění PRO
1.1	Společnost, kultura, sport	4	5,42 %	79,33 %	4,30 %
1.2	Školství	5	6,25 %	55,12 %	3,45 %
2.1	Místní hospodářství	10	13,06 %	62,89 %	8,21 %
2.2	Technická infrastruktura	22	40,8 %	13,02 %	5,31 %
3.1	Občanská vybavenost a VS	10	12,77 %	29,1 %	3,72 %
3.2	Životní prostředí	6	12,63 %	19,78 %	2,50 %
3.3	Bydlení	3	4,83 %	25,46 %	1,23 %
3.4	Soc. služby a zdravotnictví	3	4,24 %	45,21 %	1,92 %
CELKEM PLNĚNÍ PRO		63	Σ 100 %	-	Σ 30,63 %

Na uvedeném příkladu vyšlo plnění PRO dle důležitosti nižší, než když spočteme prostý podíl splněných aktivit. Znamená to, že byly splněny aktivity s nižší důležitostí.

2.3.3 Hodnocení dosažení rozvojových cílů PRO

Při naplňování programu rozvoje obce se nesleduje jen splnění jednotlivých naplánovaných aktivit, ale zejména je důležité zhodnocení dosažených změn a posun z výchozí situace obce k plánovanému stavu, který je definován rozvojovými cíli v návrhové části PRO. Cílem hodnocení cílů PRO je především objektivní posouzení pokroku, který byl díky realizaci programu rozvoje obce dosažen.

Cíle je však dosahováno až na základě splnění kombinace několika opatření a mnoha různých aktivit. I proto je hledání vhodného ukazatele pro hodnocení rozvojových cílů nelehkým úkolem.

Příklady cílů a možných indikátorů

Cíl	Indikátor
Zvýšit počet obyvatel obce na 1000 (o splnění cíle můžeme usilovat propagací obce, vymezením stavebních pozemků v územním plánu, budováním technické infrastruktury, zlepšováním občanské vybavenosti apod.)	Počet obyvatel – dle evidence obyvatel, nebo dle Českého statistického úřadu.
Snížit nezaměstnanost v obci (o splnění cíle můžeme usilovat přípravou ploch pro podnikání, spoluprací s podnikateli, organizací kurzů, veřejně prospěšnými pracemi, zakládáním sociálních podniků apod.)	Podíl nezaměstnaných obyvatel v % (= počet evidovaných uchazečů o zaměstnání / počet obyvatel ve věku 15–64 let) – dle Úřadu práce ČR.

Cíl	Indikátor
<p>Zlepšit stav ovzduší v obci (o splnění cíle můžeme usilovat propagací ekologických způsobů vytápění, poradenstvím při získání dotací na výměnu kotlů, výsadbou zeleně apod.)</p>	<p>Počet dní, kdy je v obci špatné ovzduší (resp. jsou překročeny limity stavu ovzduší, pokud je v obci měřící stanice).</p>
<p>Zlepšit vztahy mezi obyvateli obce (o splnění můžeme usilovat podporou spolkové činnosti, pořádáním akcí, dobrým informováním o dění v obci apod.)</p>	<p>Podíl obyvatel spokojených se vztahy v obci – dle dotazníkového šetření mezi obyvateli.</p>

Zdrojem hodnot vybraných ukazatelů mohou být:

- statistické ukazatele (ČSÚ, vlastní statistiky),
- výsledky dotazníkových šetření,
- vlastní sledování vybraných jevů.

Na dosažení cíle však nemá vliv pouze aktivita obce, ale také její okolí a celková aktuální situace. Může se tak stát, že i při splnění všech aktivit, nemusí dojít k dosažení cíle. I tato fakta by měla být součástí hodnocení cílů PRO.

Důležitou součástí hodnocení je i zjištění toho, kolik finančních prostředků stojí dosažení daného cíle, tj. **hodnocení efektivnosti** (= vstupy / výstupy, výsledky, dopady). Zde se často počítají tzv. jednotkové náklady (náklady na 1 km cyklostezky, náklady na jednoho žáka ZŠ, náklady na svoz odpadů v přepočtu na obyvatele apod.). Jednotkové náklady umožní srovnání s jinými obcemi a případné hledání příčin vyšší nákladnosti.

Aplikace www.obcepro.cz nabízí:

V pracovním prostředí, které nabízí aplikace www.obcepro.cz, si uživatelé mohou hodnotit úroveň realizace **postupových kroků** – výběr dokončeno/probíhá/nedokončeno, včetně doplnění skutečných realizovaných nákladů a případného komentáře k danému postupovému kroku.

Aplikace dále automaticky načítá hodnocení pro **aktivity**, jejichž plnění následně vyjadřuje i ve vztahu k plnění PRO.

2.4 POSTUP HODNOCENÍ AKČNÍCH PLÁNŮ A PROGRAMU ROZVOJE OBCE

Pro správné fungování mechanismů kontroly a hodnocení plnění PRO musí být tyto činnosti v celém průběhu strategického řízení nastavené jako průběžné a periodické (opakující se v pravidelných intervalech). Pouze díky pravidelnosti a systematickosti v kontrole a hodnocení může obec získávat užitečnou a velmi důležitou zpětnou vazbu, která je základním předpokladem pro zkvalitňování řízení obce.

2.4.1 Průběžná kontrola plnění PRO

V rámci průběžného hodnocení dochází ke sledování (kontrole) **plnění dílčích realizačních kroků** (postupových kroků) z hlediska kvantity, finančních nákladů a stanoveného harmonogramu. Při průběžném hodnocení je nejčastěji využívaným dokumentem **aktuální akční plán** na vybraný rok, který definuje aktuálně realizované aktivity.

Postupové kroky jsou dílčí realizační části aktivit, které jsou hodnoceny v absolutním vyjádření – dokončeno/probíhá/nedokončeno. Aktivita je hodnocena obdobně a za splněnou je označena při splnění všech jejích postupových kroků. V případě nastavení důležitosti (priority) aktivity, má každá aktivita procentuální podíl plnění PRO. Po splnění aktivity je tento její podíl načten do hodnocení plnění PRO.

Hodnotitel průběžně sleduje plnění postupových kroků a aktivit, zaznamenává případné neplnění a specifikuje jeho příčiny. O průběžném hodnocení podává hodnotitel pravidelné zprávy (doporučuje se čtvrtletně) na zasedání zastupitelstva obce.

2.4.2 Periodická kontrola a hodnocení plnění PRO

V návaznosti na výsledky průběžné kontroly dochází v pravidelných intervalech k hodnocení plnění PRO. Nejčastěji sledujeme plnění PRO v těchto intervalech:

1. Dílčí kontrola a hodnocení naplnění PRO

Dílčí kontrola a hodnocení naplnění PRO je určena nejčastěji ve vazbě na stanovenou délku platnosti akčního plánu (obvykle 1 rok), případně na jiný definovaný časový úsek (např. polovina plánovaného období realizace PRO).

Základním prvkem dílčího hodnocení je komplexní zhodnocení plnění akčního plánu v těchto attributech:

- splnění plánovaných aktivit,
- porovnání skutečných a plánovaných finančních nákladů,
- přínos realizovaných aktivit k plnění celého PRO.

Vzhledem k vyvážení a sladění postupů a procesů probíhajících v obci (např. zpracování rozpočtu nebo rozpočtového výhledu) a vlastním PRO je doporučeno provádět periodické hodnocení s dostatečnou časovou rezervou, tj. v cca 9. až 10. měsíci aktuálního rozpočtového roku.

Výsledky kontroly a hodnocení akčního plánu se promítají do přípravy navazujícího akčního plánu a tedy i do přípravy rozpočtu obce.

2. Celkové hodnocení plnění PRO při ukončení realizace

Závěrečné hodnocení plnění programu rozvoje obce je komplexním zhodnocením celého průběhu realizace PRO. Při závěrečném hodnocení PRO hodnotíme tyto oblasti:

→ Hodnocení plánovaných aktivit

V závěrečném hodnocení PRO je potřeba se vypořádat s tím, jak byly či nebyly realizovány plánované aktivity s případným zdůvodněním jejich neprovedení.

→ Hodnocení míry naplnění PRO

Podle zvolené míry sledování plnění PRO (tj. prostý podíl realizovaných aktivit nebo podíl realizovaných aktivit dle stanovené důležitosti) hodnotíme kvantitativně míru naplnění PRO.

→ Hodnocení výsledků opatření a dosažených cílů

Klíčovým bodem celkového zhodnocení PRO je hodnocení dosažených výsledků a jejich dopad na splnění stanovených rozvojových cílů.

→ Hodnocení finančního plnění realizace PRO

Významným ukazatelem je také porovnání plánovaných a skutečných finančních nákladů na realizaci PRO. Tato oblast hodnocení je důležitá nejen pro zjištění celkových nákladů na uskutečňování rozvojových aktivit, ale také pro zdokumentování efektivnosti vynakládaných prostředků v závislosti na dokončených opatřeních a dosažených cílech.

Celkové **zhodnocení PRO** je důležitým **podkladem pro tvorbu nového strategického dokumentu** obce, díky čemuž je zajištěna návaznost v rozvoji obce.

2.4.3 Hodnotící zpráva o realizaci PRO

Jedná se o strukturovaný dokument, který obsahuje kompletní výsledky hodnocení realizace PRO v obci, tzn., že vyjadřuje, které postupové kroky byly realizovány, komentuje případné neplnění a navrhuje nápravná opatření.

Zpráva tedy informuje souhrnně o stavu plnění PRO, o reálných výstupech plnění PRO a o neplněných částech PRO. V rámci zprávy jsou navrhována opatření jak ve vztahu k další realizaci PRO, tak ve vztahu k PRO jako rozvojovému dokumentu. Zpráva obsahuje i celkový přehled finančního plnění v porovnání s navrhovanými objemy finančních prostředků.

Součástí zprávy může být i vysvětlený návrh na úpravy PRO. Zprávu o plnění PRO schvaluje zastupitelstvo obce. To také může rozhodnout o případných úpravách stávajícího PRO.

Aplikace www.obcepro.cz nabízí:

Aplikace www.obcepro.cz nabízí uživatelům **nástroj k vytvoření Hodnotící zprávy realizace PRO**, do které se automaticky promítají data (např. o splnění aktivit, finančním plnění), která si uživatel v rámci hodnocení do aplikace zadal a vložil.

Hodnotící zpráva lze generovat za zvolené období a zůstává v aplikaci archivována.

3 ZÁKLADNÍ POJMY

Akční plán PRO

Akční plán je přehledem detailních postupových kroků k realizaci programu rozvoje obce na nejbližší rok nebo dva roky.

Hodnocení PRO (evaluace)

Posuzování, zda realizací aktivit a opatření dosahujeme plánovaných efektů, tj. cílů.

Hodnotící zpráva o realizaci PRO

Strukturovaný dokument, který obsahuje kompletní výsledky hodnocení realizace PRO v obci, tzn., že vyjadřuje, které postupové kroky byly realizovány, komentuje případné neplnění a navrhuje nápravná opatření.

Finanční řízení

Finanční řízení obcí zahrnuje finanční plánování, sledování peněžních příjmů a výdajů, tvorbu fondů, alokaci prostředků z těchto fondů a jejich využívání.

Kontrola PRO (monitoring)

Sledování plnění plánovaných aktivit.

Nástroje finančního řízení

Rozpočtový výhled, rozpočet obce, plán pokladního plnění rozpočtu.

Plán pokladního plnění rozpočtu

Slouží především ke sledování příjmů a výdajů obce v průběhu rozpočtového roku. Cílem je zabezpečit dostatečnou likviditu obce, tedy schopnost uhrazovat průběžně a v termínech své plánované výdaje.

Postupový krok

Dílčí samostatná část aktivity, jejíž splnění je nutné pro celkové naplnění dané aktivity. Postupové kroky jednotlivých aktivit je možné rozpracovat i na více let dopředu, záleží na obci. Aby bylo možné vytvářet roční akční plány a provazovat plánované kroky s ročními rozpočty, není vhodné, aby jeden dílčí krok překračoval období kalendářního roku.

Program rozvoje obce (PRO)

Základní plánovací dokument obce, zakotvený v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích. V textu metodiky je tento pojem využíván pro jakékoliv strategické či koncepční dokumenty obcí.

Rozpočet obce

Finanční plán, jímž se řídí její hospodaření. Je vytvářen na období jednoho roku (kalendářního) v návaznosti na rozpočtový výhled, rozpis státního rozpočtu a další veřejné rozpočty, k nimž má obec finanční vztah (např. rozpočet kraje).

Rozpočtový výhled obce

Zabezpečuje časovou provázanost rozpočtů obce a jeho smyslem je zajištění dlouhodobě vyrovnaného hospodaření obce a jejího dobrého finančního zdraví. Rozpočtový výhled se sestavuje zpravidla na 2–5 let. Jedná se o důležitý nástroj pro koordinaci investičních aktivit obce i pro stabilizaci běžného provozu obce.

Strategické řízení

Činnosti směřující k dosažení vytyčených dlouhodobých cílů tak, abychom splnili poslání a legislativou stanovené úkoly obce, respektovali udržitelný rozvoj a efektivně využívali finančních i lidských zdrojů. Strategické řízení je založeno na pravidelném cyklu plánování, realizace a hodnocení plánů.

Tematická koncepce

Rozvojový dokument, který detailněji rozpracovává vybrané téma obsažené v programu rozvoje obce (např. koncepce rozvoje cestovního ruchu, plán revitalizace památkové zóny, koncepce rozvoje sportu apod.).

Zásobník aktivit

Obsahuje aktivity, které by obec v delším časovém horizontu chtěla realizovat, ale vzhledem k objemu dostupných prostředků je do aktuálního programu rozvoje nezařazuje, které mají nižší důležitost, různé další náměty na rozvoj obce a inspirace. Jsou v něm k dispozici pro přípravu dalšího PRO, či pro aktualizace PRO/akčního plánu.

4 LITERATURA

Půček, M., Koppitz, D. Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony. 1. vydání. Praha: NSZM, 2012, 196 s.

Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s.