

Realizováno v rámci projektu „Posílení strategického řízení a zvýšení profesionality veřejné správy na území SoDP“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16\_058/0007451



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Manuál implementace strategického plánu rozvoje



## Svazek obcí Dolního Pootaví

# 1. Úvod – Základní atributy strategického plánu

Vytvoření strategického plánu a jeho schválení je prvotním krokem jeho realizace. Po splnění tohoto kroku začíná stěžejní část strategického řízení, kterou je jeho implementace.

Nejvýznamnějšími faktory kvality procesu strategického plánování je silné politické vedení procesu a trvalé odhodlání a schopnost implementovat dokument do běžné řídicí a koordinační praxe.

Činnosti spojené se strategickým řízením jsou ze strany zaměstnanců (a někdy i představitelů) obce vnímány jako práce „navíc“, tedy práce nad rámec pracovních povinností. Je pouze na vedení obce a vedoucích zaměstnanců vhodně implementovat nové povinnosti do pracovního popisu pověřených zaměstnanců a na výkonu strategického řízení trvat.

Vedle prosazování aplikace strategického řízení vedením obce je důležité nastavit mechanismus postupného plnění strategie, hodnocení plnění, propagace výsledků a informovanost. Za veškeré činnosti musí být zodpovědná konkrétní osoba / organizace / svazek a na dodržování termínů a rozsahu aktivit musí dbát vedoucí. Bez implementace strategického řízení je strategický dokument bezcenný. Proces implementace strategického plánu je třeba začlenit do činnosti úřadu. Nedostatečná implementační pravidla jsou identifikována jako jeden z častých nedostatků strategického řízení obcí. Tento dokument má přispět k jasnému nastavení těchto pravidel.





## Základní principy tvorby strategií

1. Strategie jsou připravovány transparentně a objektivně, do jejich přípravy je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (tedy aktéři, kteří na základě strategie mají nebo mohou provádět nějaké aktivity a aktéři, jejichž problémy mají být za pomoci dané strategie vyřešeny).
2. Strategie musí být připraveny v podobě a kvalitě, která umožní učinit orgánu schvalujícímu strategický dokument informované a odpovědné rozhodnutí.
3. Strategie jsou zaměřené (zacílené) na řešení konkrétního významného problému (případně sady souvisejících problémů).
4. Jednotlivé strategie nejsou připravovány izolovaně, strategické práce jsou koordinovány jak horizontálně (např. napříč resorty), tak vertikálně (tedy s ohledem na strategické dokumenty na vyšší i nižší úrovni veřejné správy, včetně ohledu na strategický rámec EU) i z hlediska jejich časové návaznosti a konzistence.
5. Při tvorbě strategií jsou dodržovány základní postupy a mandatorní požadavky na jejich kvalitu stanovené v metodických dokumentech, je aplikován projektový přístup jejich k tvorbě.
6. Vznikající strategie mají jasně definovaný způsob financování jejich implementace, realizace přijatých strategií je pravidelně promítána do rozpočtu
7. Strategie by měly být při řešení daných problémů co nejvíce efektivní, zároveň by jejich negativní (nezamýšlený) dopad měl být minimalizován.

8. Strategie jsou vytvářeny na základě identifikovaných a reálných potřeb těch, jejichž problémy jsou (ve výhledu) řešeny. Přístup k tvorbě strategií je zejména založený na důkazech a je hodnocen předpokládaný a reálný přínos a dopad strategií (minimálně ekonomický, sociální a environmentální přínos a dopad).

9. V případech, kdy nejsou strategie přímo územně zacílené, je nutné brát v úvahu jejich územní dopady a jejich provazbu s územním plánováním.

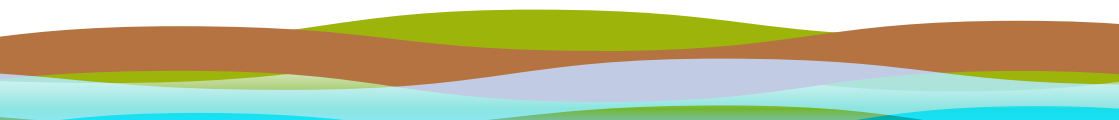
10. Při tvorbě strategií se v případech možného dopadu na rovnost žen a mužů doporučuje provádět hodnocení takového dopadu (tzv. gender impact assessment).

11. Strategie zahrnují konkrétní a adresná opatření, jasně určují odpovědnost za dosažení vytyčených cílů, definují implementační strukturu a procesy realizace dané strategie, stanovují metriky (a indikátory) pro měření úspěšnosti a postupu jejich implementace.

12. Každá strategie musí mít svého nositele (vlastníka), který bude mít celkovou odpovědnost za strategii, tj. za její implementaci, za splnění cílů strategie a realizaci očekávaných přínosů.

13. Efektivita opatření realizovaných v rámci strategie je průběžně vyhodnocována, jsou navrhovány korektivní mechanismy.

14. Všude, kde to bude možné a účelné, by měly strategie přenášet rozhodovací pravomoci a odpovědnosti za své plnění na nižší úrovně/výkonné orgány.



#### 14. V rámci tvorby strategie musí být zodpovězeny následující základní otázky:

- a. proč je daná strategie vytvářena,
- b. co daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií),
- c. jak bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen),
- d. jaký je cílový stav, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo,
- e. koho se daná strategie týká (cílová skupina),
- f. jaké může mít daná strategie dopady,
- g. kdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
- h. kdo bude problém řešit,
- i. jak dlouho daná strategie platí,
- j. kolik bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje.

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií 2018, MMR ČR



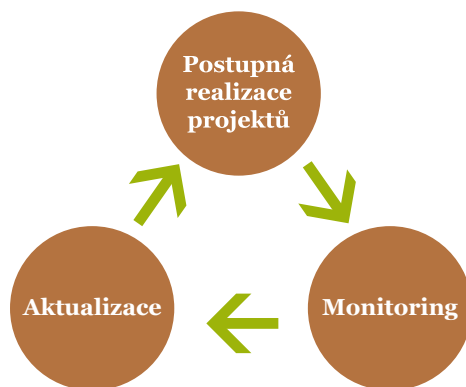
# 3. Základní proces implementace strategického plánu

Pro úspěšnou realizaci strategického plánu a jeho využívání při řízení rozvoje obce je nezbytné nastavení efektivních procesních a organizačních kroků, které stanoví:

- Jakým způsobem bude strategický plán realizován;
- jak budou monitorovány výsledky strategického plánu na základě stanovených ukazatelů;
- jak budou výstupy strategického plánu kvalitativně hodnoceny a jakým způsobem bude strategický plán aktualizován
- jakým způsobem bude strategický plán komunikován

Proces implementace strategického plánu se skládá z 3 základních prvků – samotné realizace projektů, monitoringu, aktualizace plánu, které doprovází organizační zajištění samotného procesu strategického řízení a komunikace strategického plánu navenek i vevnitř úřadu. Implementace strategického plánu představuje cyklický proces.

## Organizační zajištění implementace



## Komunikace

## 4. Organizační zajištění implementace

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

Za realizaci strategického plánu odpovídají následující subjekty:

### Vedení obce

- schvaluje Strategický plán rozvoje;
- rozhoduje o aktivitách a intervencích obce na základě strategického plánu;
- schvaluje významné aktivity a intervence na základě svých kompetencí;
- projednává vyhodnocení plnění indikátorů a akčního plánu za předchozí rok;
- schvaluje akční plán (resp. i rozhodnutí o zařazení projektů do akčního plánu);
- rozhodují o případných změnách strategického plánu.

### Manažer strategie – Svazek obcí Dolní Pootaví

- koordinuje veškeré aktivity spojené s implementací strategického plánu a jeho naplněním;
- realizuje administraci strategického plánu;
- realizuje intervence navržené/schválené obcí;
- zajišťuje vzájemné komunikace mezi všemi zapojenými subjekty;
- iniciuje zřízení/aktualizaci pracovní skupiny;
- předkládá vyhodnocení indikátorů a plnění akčního plánu za předchozí rok;
- předkládá akční plán ke schválení orgánům obce;
- provádí monitoring dotačních možností;
- připravuje evaluaci strategického plánu a jeho případné úpravy.

### Participující subjekty (NNO, podnikatelé, zájmová sdružení, ...)

- spolupracují při monitoringu a vyhodnocování naplňování strategického plánu ve vazbě na jeho cíle, vyhodnocování indikátorů nejméně 1× za rok;
- spolupracují při výběru projektů do akčního plánu.



### **Pracovní skupiny (tématicky zaměřeně)**

- spolupracují při monitoringu a vyhodnocování naplňování strategického plánu ve vazbě na jeho cíle;
- navrhují (na základě evaluace a na základě zadání vedení) úpravy strategického plánu;
- spolupracují při výběru projektů do akčního plánu.

Pozn. Pracovní skupina by měla mít optimálně 10-15 členů. Zastoupení by měli být zástupci podnikatelského sektoru, politického spektra, mateřské a základní školy, zájmových sdružení, osadních výborů, dále občané obce a další místní experti.





# 5. Monitoring

Monitoring (evaluace) představuje sledování postupného plnění akčního plánu a tím pádem i strategie a vyhodnocení rozsahu plnění. Monitoring je založen na zjištění informací o aktuálním stavu rozpracovanosti projektových záměrů v akčním plánu od jednotlivých garantů projektů. Tyto informace pověřeni garanti prioritních oblastí vyhodnotí a výsledek vyhodnocení předávají Komisi pro strategii. Monitoring by měl být zpravidla prováděn čtvrtletně, maximálně pololetně, aby bylo možné poměřovat jednotlivé kroky změny – pokroku – v plnění strategie a pružně reagovat na vývoj situace.

## 1. Sběr dat o stavu projektů



## 2. Vyhodnocení projektů

Sběr dat spočívá v získání informací o stavu rozpracovanosti všech projektů, které jsou součástí platného akčního plánu. Manažer strategického plánu osloví všechny guaranty jednotlivých projektů, aby jej informovaly o stavu realizace projektů.

V případě nerealizace projektu, či vzniku jiné nepředpokládané okolnosti, guaranti projektových záměrů dokládají zdůvodnění situace. Předmětem hodnocení je především stav rozpracovanosti jednotlivých projektů, resp. stav plnění jejich indikátorů. Z těchto informací následně vyplývá míra plnění strategie. V rámci této fáze by měli guaranti jednotlivých projektů poskytnout informace o projektech ve své gesci v rozsahu:

- je zrealizován
- je ve fázi rozpracovanosti (slovní popis + odhad procentuálního hodnocení plnění projektů)
- je úspěšně ukončen
- je pozastaven
- nebude se realizovat (vč. zdůvodnění)

V případě, že byl projekt realizován, by měl být k projektu přiřazen popis výsledku projektu, tj. komentář – čeho bylo dosaženo (např. výstavba 5 sociálních bytů, obnova 5 km komunikace, výstavba 10 parkovacích stání). Pokud byl projekt pozastaven, či se nebude do budoucna realizovat, měla by být připojena informace o důvodu pozastavení/nerealizace a za jakých podmínek projekt může pokračovat, či zda třeba nebude nahrazen projektem jiným.

### 3. Vyhodnocení plnění strategie



Vedle vyhodnocení samotných projektových záměrů je třeba provést ještě i vyhodnocení míry plnění strategie obce do roku. Vyhodnocení strategie je možné provést prostými matematickými počty jako podíl úspěšně realizovaných projektů v rámci dané priority a následně i v rámci celé strategie. Do hodnocení je vhodné také zahrnout shrnutí situace ohledně čerpání dotací z národních, evropských či komunitárních programů.

### 4. Pojednání vyhodnocení



Výsledky vyhodnocení je třeba předložit k vedení obce. Míra plnění strategie může být v jednotlivých letech různá. Je však třeba jednotlivé kroky náležitě naplánovat tak, aby na potřeby projektů včas reagoval rozpočet obce, projektová příprava či jiné podřídné kroky.

### 5. Medializace

Posledním nezbytným krokem vyhodnocení akčního plánu je medializace výsledků. Vedle projednání výsledků ve vedení obce, je třeba o výsledcích také informovat garanty projektů a vedoucí zaměstnance. Nedílnou součástí strategického plánování a řízení územního rozvoje je také komunikace s veřejností. S výsledky plnění by tedy měli být seznámeni také občané obce. Informování veřejnosti je také jedním z aktivit propagující strategické řízení obce, udržování této informace v povědomí občanů. Informace směrem k veřejnosti nemusí nutně obsahovat hodnotu plnění strategického plánu, ale měl by jít minimálně o uvedení souboru projektů, které byly financovány z veřejných zdrojů a které byly ku prospěchu cílových skupin úspěšně zrealizovány.

## 6. Aktualizace

1. Sběr nových záměrů



2. Vyloučení neaktuálních záměrů



3. Doplnění nových záměrů



4. Aktualizace akčního plánu



5. Podklad pro rozpočet obce

S monitoringem by měl být úzce spojen proces aktualizace (zejména) akčního plánu. Akční plán představuje operativní část strategie, to znamená, že zcela konkretizuje strategii na vybrané období 2 let. Akční plán by měl být aktualizován průběžně, nejlépe každým rokem v rámci procesu sestavování rozpočtu na příslušný kalendářní rok. V rámci aktualizace se tak platnost akčního plánu prodlužuje vždy o jeden rok. Shrnutí plnění strategie a následná aktualizace by však měla proběhnout vždy minimálně ke konci období, pro které byl dokument sestaven. Jelikož data akčního plánu vychází ze zásobníku projektů – jsou v praxi aktualizovány oba dokumenty současně s tím, že zásobník projektů obsahuje soubor všech projektů, které je možno realizovat po celé období platnosti strategie a akční plán pro zvolené dvouleté období.

Sběr nových projektových záměrů iniciuje manažer strategie, případně garanti prioritních oblastí. Ti oslovují garanty stávajících projektů, vedoucí zaměstnanců, vedení obce a ředitele příspěvkových organizací a obchodních společností i veřejnost k předložení nových projektových záměrů, případně dle jejich pokynů provádí aktualizaci projektů již do akčního plánu zařazených.

Sběr projektových záměrů probíhá prostřednictvím formulářů na projektové záměry (tzv. fiší). Tento formulář umožňuje podrobnější specifikaci projektu.

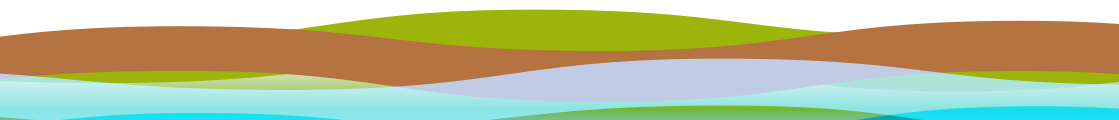
V rámci aktualizace jsou z akčního plánu vyloučeny projektové záměry, které byly již úspěšně realizovány nebo projekty, jejichž realizace zahájena nebude. Informace o situaci se zapisují do akčního plánu. Podrobnější informace o zdůvodnění nerealizace projektu jsou podrobněji uvedeny v zásobníku projektů.

Manažer strategie, případně garanti prioritních oblastí předloží vyhodnocený stávající akční plán spolu s novými projekty doplněnými do zásobníku Komisi pro strategii.

Komise pro strategii provádí aktualizaci akčního plánu, tzn., doplnění o nové projektové záměry ze zásobníku projektů a zcela nové projektové záměry (ty jsou současně doplněny do zásobníku).

Vzhledem k tomu, že celkové náklady všech projektů zpravidla přesahují možnosti disponibilních peněžních prostředků obce, je třeba provést prioritizaci projektů. Prioritizaci projektů by měla provést Komise pro strategii

Soubor projektových záměrů realizovaných v daném roce by měl sloužit jako jeden ze zásadních podkladů pro modelaci rozpočtu obce na další období.



## 7. Komunikace

Prvotním krokem po schválení strategického plánu vedením obce by mělo být jeho zveřejnění, aby se s tímto základním dokumentem mohla seznámit široká veřejnost. Občané byli seznamováni se vznikem dokumentu již od začátku jeho tvorby, mohli se také zapojit do průzkumu spokojenosti a mohli zasílat návrhy na projektové záměry. O výsledné podobě strategického plánu musí být informováni, protože je často i výsledkem jejich práce a také je povinností vedení seznámit je s tím, jak hodlají hospodařit se svěřenými veřejnými prostředky. Základní formy informování jsou následující:

### **Prostřednictvím webových stránek obce**

Obec má na webových stránkách vytvořenu sekci Strategické plánování. V této sekci je již vyvěšena analytická část strategického plánu. Návrhová část bude vyvěšena po schválení vedením obce. Zároveň by zde měl být zveřejněn i každoročně aktualizovaný akční plán. Součástí webových stránek obce by mohl být uveden kontaktní e-mail na osobu- manažera strategie, na kterou by se zájemce mohl obrátit o poskytnutí podrobnějších informací či vysvětlení obsahu strategického plánu. Dále by e-mailem mohlo být využito jako cesty k průběžnému předkládání projektových záměrů ze strany veřejnosti.

### **Prostřednictvím obecních listů, zpravodaje**

V obecních listech jsou průběžně zveřejňovány informace o průběhu procesu tvorby strategického plánu (úvodní informace, informace o probíhajícím průzkumu potřeb, o jeho výsledcích, o sběru projektových záměrů). Měla by zde být samozřejmě informace o výsledné podobě strategie a plánovaných projektech.

### **Uspořádání setkání s občany**

Ideální formou propagace strategického plánu je uspořádat setkání s občany za tímto účelem.

### **Další možnosti zveřejnění**

Možné je využít také zveřejnění informací v místní televizi a na sociálních sítích.

### **Neustálé připomínání existence strategického dokumentu**

Dobrou formou publicity je uvádět souvislost s plněním strategického plánu obce u každého realizovaného projektu, aby se zvyšovalo povědomí o existenci tohoto dokumentu. Jednou z možností, jak lépe zviditelnit snahu a úsilí obce v oblasti strategického plánování, je vytvořit logo nově vytvořeného strategického plánu. Logo strategického plánu je vhodnou pomůckou, která veřejnosti lépe pomůže si strategický plán lépe zapamatovat. Logo je nezbytné uvádět na veškerých materiálech spojených s tímto procesem. Také jej uvádět při propagaci a publicitě strategického řízení.



# Poznámky:



V roce 2019 vydal Svazek obcí Dolního Pootaví.

