
**MANAŽERSKÝ NÁVOD PRO ŘÍZENÍ PROCESŮ
REGIONÁLNÍHO ROZVOJE NA ÚZEMÍ
OBECNÍCH SAMOSPRÁV**

**Manuál pro velikostní kategorii obcí: do 200
obyvatel**

- Projekt:** WD-50-07-1
Procesy řízení regionálního rozvoje na úrovni obecních a mikroregionálních samospráv České republiky
- Projektový tým:** Národní akademie regionálního managementu, o.s.
www.narm.cz
- Aktivita:** A907 – Manažerský návod pro řízení procesů regionálního rozvoje na území obecních samospráv, Manuál pro velikostní kategorii obcí: do 200 obyvatel

OBSAH

1	VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ A EXISTENCE A VYUŽITÍ KONCEPČNÍHO ROZVOJOVÉHO DOKUMENTU OBCE PRO ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE	14
2	CHARAKTERISTIKA A KVALITA KONCEPČNÍHO ROZVOJOVÉHO DOKUMENTU	19
3	INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	24
3.1	INFORMAČNÍ STRATEGIE	24
3.2	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	29
4	ZAPOJENÍ KLÍČOVÝCH AKTÉRŮ DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE, ROZVOJ INTERNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ	33
4.1	ZAPOJENÍ PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ.....	33
4.2	ZAPOJENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE	40
4.3	ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE	47
4.4	ZAPOJENÍ ORGÁNŮ A ORGANIZACÍ OBCE DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE ...	51
4.5	ROZVOJ INTERNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ	54
5	MODEL ORGANIZACE ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE.....	58
6	DĚLBA PRÁCE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ROZVOJE.....	62
7	AKTÉŘI ROZHODOVACÍHO PROCESU	66
8	PROCES PŘIJETÍ ROZHODNUTÍ.....	71
9	ZAJIŠTĚNÍ KOMPATIBILITY ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ OBCÍ	77
10	FINANCOVÁNÍ ROZVOJE OBCE	80
11	PROPAGACE OBCE	86
12	KONTROLA REALIZACE ROZVOJOVÝCH KONCEPCÍ A JEJICH CÍLŮ.....	92

ÚVOD

Vážená paní starostko, vážený pane starosto,

dostává se Vám do ruky manuál pro řízení procesů regionálního rozvoje na úrovni obecních samospráv, jehož účelem / smyslem je:

- a) komplexně představit problematiku řízení rozvoje obce se všemi náležitostmi a činnostmi
- b) popsat a specifikovat možnosti a cesty k efektivnějšímu řízení rozvoje obce
- c) zjednodušit Vám práci v tak zásadní otázce jako je rozvoj Vaší obce.

Tento manuál byl vytvořen v rámci projektu WD-50-07-1 řešitelským týmem Národní akademie regionálního managementu, o.s. za finanční podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Uvedený projekt je součástí národního výzkumného programu zaměřeného na řešení regionálních disparit a jejich příčin na území České republiky.

V průběhu řešení projektu byla na základě výstupů z terénních šetření, jehož se zúčastnily obce z celé České republiky, potvrzena počáteční hypotéza řešeného projektu, a sice, že ne malá část regionálních disparit, tedy neodůvodněných negativních regionálních rozdílů je m.j. způsobena i nekvalitním, neodborným či opomíjeným řízením rozvojových procesů na úrovni obcí.

Tento manuál má napomoci k orientaci v problematice řízení rozvojových procesů v obcích a k aplikaci manažerských postupů v běžné praxi řízení rozvoje obce. Manuál je koncipován jako:

- stručný a přehledný (graficky atraktivně upravený) průvodce problematikou
- zásobárna vzorů, šablon či maket pro snadnější aplikaci v praxi

Jednotlivé identifikované problémy byly zpracovány a upraveny do podoby dvanácti problémových okruhů, dvanácti kapitol.

Věříme, že Vám předkládaný manuál pomůže při Vaší nelehké práci v oblasti rozvoje obce. Věříme, že uplatňováním jeho výstupů v praxi přispějete ke snižování disparit mezi jednotlivými obcemi a regiony v České republice.

Všechny související informace, elektronické verze a dokumenty ke stažení naleznete spolu s dalšími pomůckami pro Vaši práci také na internetovém portálu www.rozvojobci.cz.

S přáním mnoha úspěchů
řešitelský tým NARM

Kontaktní údaje na řešitelský tým:

Národní akademie regionálního managementu, o.s.

www.narm.cz

www.rozvojobci.cz

Tel.: 737 291 735

E-mail (1): narm@narm.cz

E-mail (2): info@rozvojobci.cz

[zpět na obsah](#)

VÝCHODISKA

Hlavní myšlenkou celého projektu/výzkumu je, hypotéza, že obce lze řídit jako firmu, resp. aplikací obdobných nástrojů, které se běžně využívají v řízení firem. Management obcí a firem vykazuje celou řadu společných rysů, které lze při aplikaci manažerských funkcí soukromého sektoru využít i v sektoru veřejném. Zatímco ucelený manažerský systém v řízení rozvoje obcí (regionů) dosud nebyl sofistikovaným způsobem zpracován a v praxi realizován, v soukromém sektoru se řízení rozvoje firmy odehrává dle jasně specifikovaných zákonitostí manažerských funkcí.

Realizovaný projekt tedy vychází z obecných definicí a použití firemních manažerských funkcí a aplikuje je velmi podrobně na oblast řízení rozvoje území (konkrétně obcí). Následuje výčet a stručný popis manažerských funkcí využitých v řešeném projektu. Podrobné analýzy a další výstupy projektu byly průběžně zveřejňovány na webových stránkách řešitelského týmu www.narm.cz, kde jsou stále k dispozici.

MANAŽERSKÁ FUNKCE ŘÍZENÍ

Úspěšné řízení je předpokladem pro cílený a žádoucí rozvoj municipalit. Je výsledkem jednak zkušeností a jednak znalostí managementu obce, obě složky se přitom vzájemně doplňují. Přestože manažeři (v tomto případě volená vedení obcí) pracují s mnoha složitými proměnnými a často i neznámými, mohou připravenost a doporučené postupy přispět ke zdokonalení aplikovaných metod řízení, a tím zvýšit jeho úspěšnost. Např. znalost určitých modelových situací napomůže předjímat rizika, která mohou nastat, a minimalizovat případné škody vyplývající z nesprávných rozhodnutí.

Řízení ovšem není pouze izolovanou funkcí – je v podstatě deštníkem nad všemi ostatními vykonávanými manažerskými činnostmi, které pod něj spadají (organizování, plánování, rozhodování atd.). Proto zaujímá specifické postavení a bude mu přikládána zvláštní důležitost. Úspěšný management obce také musí mít proto neustále na paměti stanovené cíle pro dané období a osobní odpovědnost za jejich naplňování. Stanovených cílů by měl dosáhnout optimální kombinací lidských zdrojů, finančních prostředků a znalostních metod a schopnostmi rozvíjet organizaci i zaměstnance.

Následující problémové okruhy se dotýkají několika specifických problematik, které byly při výzkumném šetření identifikovány jako problémové a zároveň mají důležitou a nezastupitelnou roli v rozvoji obcí, respektive procesu jejich řízení. Jedná se o:

- zapojení podnikatelských subjektů do municipálního rozvoje,
- zapojení neziskového sektoru do municipálního rozvoje,
- zapojení veřejnosti do municipálního rozvoje,
- zapojení orgánů a organizací obce do procesu řízení rozvoje obce a rozvoj lidských zdrojů,
- financování rozvoje obce a
- krizový management.

MANAŽERSKÁ FUNKCE ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování patří mezi významné aktivity, které manažeři v organizacích realizují, je jádrem řízení a mnohdy je chápáno i jako synonymum řízení. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoli manažerských činnostech, je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání.

Význam rozhodování se projevuje hlavně v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů na nejvyšších úrovních řízení organizace) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí úspěšnost realizovaných aktivit. Nekvalitní rozhodování tak může být jednou z významných příčin neúspěchu plánovaných projektů. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních prostředků), které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje.

Dle celkových výsledků analýzy manažerské činnosti rozhodování byla zjištěna nepříliš povzbuzující situace. Při vyhodnocování celkového přístupu k této činnosti, tj. jak je municipalitami přistupováno k rozhodování v zásadních rozvojových otázkách obce, bylo zjištěno, že pouze pětina obcí považuje své rozhodování za koncepční a téměř třetina se rozhoduje dle aktuálních problémů a dané situace. Jedná se přitom o základní přístup respondenta k řešení zásadních, jak dlouhodobých, tak krátkodobých problémů či naplňování cílů obce. Omezení se na řešení aktuálních problémů bez vazby na plánované cíle ukazuje na podceňování významu manažerské činnosti rozhodování a nedostatečnou koncepční připravenost.

MANAŽERSKÁ FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ

Organizování je další ze základních manažerských činností a soustředí se na vytváření řádu a systému. V podstatě jde o organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb a struktur a systémů uvnitř organizace a o koordinaci jednotlivých aktivit tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených úkolů celého systému. V našem případě jde zejména o lidské a finanční zdroje.

V rámci jednotlivých prvků MČ Organizování (specializace, koordinace vytváření útvarů, tvorba rozpětí řízení a dělba kompetencí) se dle výsledků výzkumu zaměříme na dělbu kompetencí a vytváření útvarů, které se zabývají problematikou řízení rozvoje obce. Rozdělení manažerské činnosti na formální a neformální organizaci nebude předmětem dalších postupů, neboť v případě řízení municipálního rozvoje je zřejmé, že se jedná o formální organizaci, která je právně ustanovena a založena na cíleném určení úkolů, funkcí a vztahů autorit.

V rámci zajištění této manažerské činnosti je využíváno několik metod organizování: byrokracie, adhokracie (tzn. opak byrokracie), organizační struktura se zde pružně mění a vyvíjí dle aktuálních potřeb a požadavků organizace, centralizace, decentralizace, zmocnění – přenos rozhodovacích pravomocí většinou z vedoucího na podřízené, apod. Samotný proces organizování se skládá z následujících kroků:

- identifikace činností: co je potřeba k zajištění naplánovaných úkolů udělat;
- seskupení vymezených činností a jejich přiřazení konkrétnímu odboru či lidem (z hlediska role – např. starosta, místostarosta, vedoucí odboru, apod.).

Tzn. musí být jasné, kdo má co dělat a kdo je odpovědný za výsledky. Zároveň by v obci měly existovat rozhodovací a komunikační sítě pro řešení neočekávaných problémů.

Uvedené kroky jsou využívány při stanovování organizační struktury úřadu a vytváření náplní práce jednotlivých pracovníků. V rámci tohoto procesu je dobré zaměřit pozornost nejen na běžnou činnost úřadu, ale také na problematiku rozvoje obce. Změna organizační struktury může leckdy znamenat problém, a to zejména ze strachu před změnou něčeho, co v podstatě funguje a na co je obec zvyklá. Aby však organizační struktura napomáhala efektivně k dosažení stanovených úkolů, měla by být přizpůsobena cílům organizace.

V rámci prováděného výzkumu se jedná zejména o využití lidských zdrojů při řízení rozvoje obce a jejich organizací, tedy vytváření týmů či pracovních skupin podílejících se na řízení otázek týkajících se rozvoje obce. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že je zde široké pole působnosti pro zlepšení, jelikož více než polovina dotazovaných obcí nemá vytvořený tým, který řeší otázky řízení rozvoje obce. Tak, jako i u jiných manažerských činností, je nejhorší situace v malých obcích do 200 obyvatel.

Další část výzkumu zabývající se manažerskou činností Organizování se týká dělby práce. Bylo především zjišťováno delegování či rozdělování úkolů od starosty jiným subjektům, zejména zvoleným zastupitelům, pracovníkům obecního úřadu či jiným (externím) spolupracovníkům. Výzkum se zaměřil nejen na to, zda a komu jsou úkoly rozdělovány, ale také s jakou periodicitou se tak děje. Výsledky ukázaly, že zejména u menších obcí leží většina úkolů spojených s rozvojem obce na starostovi, který tyto úkoly deleguje jen velmi málo a pouze příležitostně na další osoby. Otázkou je také to, zda má komu takto důležité činnosti svěřit či jestli to vůbec chce udělat.

Pokud bychom tedy chtěli shrnout nejproblematictější části uvedené manažerské činnosti, které vyplynuly z vyhodnocení zodpovězených otázek dotazníků pro starostu, vychází následující výsledky:

- Velkým problémem z hlediska organizace a také plánování je, že ve třetině obcí se rozvojovými otázkami na úrovni úřadu nikdo nezabývá.
- Ve 2/3 dotazovaných obcí závisí – z hlediska samosprávy obce – činnosti týkající se rozvoje obce na starostovi či místostarostovi, přičemž v pětině obcí je také starosta či místostarosta sám vykonává.
- Další problém v rámci manažerské činnosti organizace je nepravidelné či žádné delegování úkolů na další osoby (především členy zastupitelstva a zaměstnance obecního úřadu).

MANAŽERSKÁ FUNKCE PLÁNOVÁNÍ

Plánování lze charakterizovat jako rozhodovací proces volby cílů a prostředků k jejich dosažení. Jde o manažerskou aktivitu zaměřenou na analýzu a budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo. Plánování je výchozím procesem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských funkcí. Plánování je základ kvalitního fungování každé činnosti.

Základem efektivního plánování je precizní analýza, která procesně obsahuje sběr informací, dat a podkladů a provedení rozborů jednotlivých relevantních rozvojových faktorů z hlediska časového vývoje, prostorového dopadu a kauzálních vztahů. Analýza tvoří přímý argumentačně podložený vstup pro návrhovou část, která musí být definována reálně (obsahově, časově, procesně), dostatečně určitě (specifikace, harmonogram, odpovědnost, financování) a s jasným, logickým rozvojovým záměrem (tedy ne plošně).

Z výzkumu vyplynula kritická absence plánovacích aktivit v rámci řízení rozvoje obcí. Tato nedostatečnost je nejmarkantnější u malých obcí (z hlediska počtu obyvatel), avšak ani větší

obce nerealizují tuto manažerskou funkci v žádoucím, tj. manažersky dostatečném rozsahu. Příčiny jsou přitom poměrně různorodé. Významná pozornost v řešení manažerské funkce „PLÁNOVÁNÍ“ v doporučující části výzkumu bude proto zaměřena na formulaci plánovacího procesu tak, aby se komplexní oblast plánování v obcích stala klíčovou součástí přípravy koncepčního a systémového rozvoje jednotlivých municipalit.

Problémové (kritické) aspekty manažerské funkce PLÁNOVÁNÍ

Z šetření a následného vyhodnocení vyplynulo, že klíčovými **problémy (P)** manažerské funkce PLÁNOVÁNÍ v oblasti řízení rozvoje obcí jsou:

- P1: Absence plánovacího socioekonomického dokumentu
- P2: Nedostatečná úroveň vnímání významu plánování pro rozvoj obce představiteli obcí
- P3: Forma a stav koncepčního dokumentu (problematická metodika, kompletnost dokumentu, neaktuálnost)
- P4: Využívání koncepčního dokumentu v praxi
- P5: Absence vyhodnocování realizace plánu, absence zpětných vazeb
- P6: Nízká informační a metodická úroveň znalostí samosprávných aktérů regionálního rozvoje v oblasti plánování
- P7: Nízká úroveň provázanosti a kompatibility interních rozvojových dokumentů (program rozvoje, územní plán, rozpočtový výhled)

ZÁVĚR

Celkově lze oblast MČ Plánování hodnotit jako značně problematickou. Kritická situace je přitom v malých obcích, kde je plánování jednoznačně podceňováno, stejně tak i oblast informování obyvatelstva o plánovaných rozvojových záměrech. Je nutné nejen vysvětlit starostům i pracovníkům obecních úřadů význam funkce plánování a zapojování veřejnosti do rozvojových plánů, ale je také nezbytné poučit občany o možnostech získávání informací od svých zastupitelů. Zároveň považujeme za nutné veřejnosti vysvětlit možnosti, jakými se mohou občané sami zapojit do procesů přípravy a realizace rozvojových plánů obce.

Z hlediska koncepční přípravy rozvoje obcí se jako nejproblematictější jeví velikostní kategorie do 200 obyvatel. U vlastního zpracování plánovacích dokumentů byla prokázána přímá úměra mezi velikostí obce a zpracováním rozvojového plánu. Opět se zde do popředí dostává otázka motivace k plánování spočívající v nastavení efektivnějšího a transparentnějšího systému regionální politiky ČR, včetně dotačních mechanismů. Velmi dobrých výsledků dosahuje v oblasti plánování velikostní skupina 201-500 obyvatel. Lze to přisuzovat reálné možnosti podílet se na rozvojových nástrojích zemědělské politiky. I přesto, že ostatní velikostní kategorie, tj. 501-2000 a nad 2000 obyvatel vykazují v porovnání velikostních skupin nejlepší výsledky, lze i u těchto obcí najít v koncepční připravenosti a v procesu plánování výrazné rezervy a regionální diference.

MANAŽERSKÁ FUNKCE INFORMOVÁNÍ A KOMUNIKACE

Popisovanou manažerskou funkci lze rozdělit na dvě dílčí části. První z nich je „informování“, jež pro účely tohoto výzkumu budeme chápat jako jednostrannou formu komunikace od úřadu směrem k veřejnosti. Druhou částí je „komunikace“, pod kterou si můžeme představit oboustranný proces, tedy vzájemné předávání informací, podnětů či nápadů a připomínek jak směrem z úřadu k veřejnosti, tak i opačným směrem, tedy od veřejnosti k obecnímu úřadu.

Informace mají velikou moc, a aby byly hodnotné a plnily dobře svoji funkci, měly by být včasné a dostupné, jejich obsah by měl být aktuální, relevantní, pravdivý, objektivní a přiměřený a samozřejmě také legální. Neméně důležitý je také vhodný formát předávané informace a dále přiměřená cena a odpovídající užitná hodnota. Přemíra dezorientujících informací může být kontraproduktivní a v konečném důsledku může spíše škodit než přinášet užitek. Zde je více než jinde důležité správně vyhodnotit konkrétní situaci a té potom přizpůsobit odpovídající (tedy vhodné) formy předávání informací a získávání zpětné vazby.

Informování a komunikace mají pro rozvoj obce zásadní význam. V současné době není možné provádět plánování tzv. „od stolu“, bez znalosti místního prostředí a jeho specifík. K tomu, aby rozvoj obce sloužil především jejím obyvatelům, je třeba, aby představitelé obce získávali od občanů, podnikatelů, zástupců spolků či jiných zájmových skupin zpětnou vazbu. Ta je jedním ze způsobů, jak vyhodnotit, zda je rozvoj prováděn účelně a efektivně a ku prospěchu obce.

Z hlediska rozvoje má informování zásadní vliv na zapojení veřejnosti do aktivit a rozvoje obce. Bez kvalitních, tj. ucelených, pravdivých a „otevřených“, informací o dění v obci a na obecním úřadě nelze vytvořit příznivé prostředí pro rozvoj obce. Vytváření různých koncepčních dokumentů a strategií rozvoje bez zapojení veřejnosti pravděpodobně zabrání jejich efektivní realizaci. Obyvatelé a další účastníci rozvoje – podnikatelská obec, neziskový sektor, by v ideálním případě měli být do tvorby, ale i realizace programu, zapojeni. Pokud ne, pak by s ním měli být alespoň srozuměni.

Hodnocená manažerská funkce informování a komunikace má ovšem kromě plánování rozvoje obce důležitý vliv také na všechny ostatní vymezené manažerské činnosti. Velmi dobře tuto skutečnost vystihuje úsloví, že „informace hýbou světem“.

Níže uvedené problémové aspekty manažerské činnosti jsou výsledkem společného hodnocení terénního výzkumu, především pak strukturovaného dotazníku pro starostu a řešerši oficiálních webových stránek obcí. Zjištěné nedostatky směřují především do samotného jádra provádění této funkce, tedy kvantitativně i kvalitativně nedostatečného informování a komunikaci.

MANAŽERSKÁ FUNKCE KONTROLOVÁNÍ

Kontrolování je nezbytnou manažerskou funkcí na všech organizačních stupních. Tato funkce se soustředí na měření a koordinování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou splněny a cílů bude dosaženo. Plánování a kontrola spolu těsně souvisejí a v určitých

organizacích se tyto činnosti od sebe neoddělují. Bez cílů a plánů nemůže existovat kontrola, protože vykonávaná práce musí být měřena s ohledem na určitá kritéria.

Stručně lze proces kontroly vymežit jako zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované skutečnosti vůči specifikovaným požadavkům.

K základním bodům kontrolního procesu patří:

1. *Stanovení standardů (kritérií vykonané práce představující určité body z celkových plánů), podle kterých se vyhodnocuje vykonaná práce a manažer tak může podle zadaných kritérií zjistit průběh*

V případě řízení rozvoje obcí lze tedy vymežit standardy pro kontrolu všech procesů probíhajících na úrovni státní správy i samosprávy, přičemž část těchto procesů je vymezena zákonem, ostatní kontrolní mechanismy si obec tvoří sama na základě svých potřeb.

2. *Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům*

Srovnání standardů a právě probíhajících procesů lze provádět s předstihem, tak, aby byly možné odchylky od plánu identifikovány dříve, než se objeví a pomocí vhodných aktivit tyto odchylky eliminovat. Pokud jsou standardy vhodně stanoveny a umožňují přesné určení stavu v rámci probíhajících procesů, lze tyto „kritické body“ objevit relativně snadno. V municipální praxi existuje relativně velké množství aktivit, pro které je poměrně náročné stanovit přesné standardy. Proto je pro manažera (starostu, místostarostu, vedoucího odboru) důležité přesné rozpoznání probíhajících procesů, aby tak mohly být kritické body nalezeny na základě vlastních zkušeností.

3. *Korekce odchylek od standardů a plánů*

Standardy by měly odrážet různé pozice v organizační struktuře. Je-li vykonaná práce měřena s ohledem na tyto pozice, je korekce odchylek přesnější. Starosta tak musí přesně vědět (vzhledem k určené skupinové nebo individuální odpovědnosti), kde musí být korektní měření provedeno. Korekce odchylek je okamžikem, kdy lze kontrolu chápat jako součást celého systému managementu.

Odchylky od plánovaného procesu mohou být korigovány tak, že jsou aktualizovány plány nebo modifikovány cíle. Odchylky lze korigovat i zaměstnáním dalších lidí nebo lepším výběrem a školením podřízených, případně snížením počtu pracovníků.

Kontrolní proces můžeme ještě rozdělit dle obsahové náplně (hodnocení kvality různých činností organizace), podle úrovně řízení (strategické či operativní řízení) a podle charakteru provádění kontroly (pravidelně, interně x externě, preventivně x průběžně x následně) i podle rozsahu kontroly (komplexní x dílčí).

Kontrolní mechanismy v obcích lze považovat za relativně podceňovanou manažerskou aktivitu, a to z toho důvodu, že v mnoha obcích je tato činnost považována za nadbytečnou. V soukromém sektoru je kontrola velice úzce spjata s efektivitou výkonu a s finanční náročností projektů, ve veřejném sektoru narážíme na problém byrokracie a na neefektivní hospodaření se svěřenými finančními prostředky. Vzhledem k tomu, že funkce starosty jako

manažera řízení rozvoje obce je volenou funkcí, starosta není odvolatelný za „špatné manažerské výkony“ a tudíž není motivován k efektnějšímu výkonu své funkce.

V kontextu tohoto projektu zaměřeného na řízení municipálního rozvoje se příprava manuálů pro představitele samospráv soustředí na jediný okruh, a to na kontrolu realizace rozvojových koncepcí a jejich cílů jako na zásadní a stěžejní objekt kontroly. Kontroly ostatních procesů, navržených v jednotlivých problémových okruzích, jsou obsaženy přímo v nich samotných. Jak již bylo zmíněno, je kontrola naplňování rozvojových záměrů a jejich cílů nezbytnou součástí procesu řízení rozvoje – bez ní by např. plánování mohlo zůstat jen u planých proklamací a bylo by zbytečně vynaloženou energií. Zabrání také zbytečným plýtváním sil a finančních prostředků na bezvýznamné projekty - nebude docházet k dokončování projektů, které třeba již ztratily aktuálnost a naopak, plánované cíle budou stále sledovat aktuální potřeby obce. Proto je zapotřebí, aby kontrola byla pravidelná, systematická, důsledná a konstruktivní.

[zpět na obsah](#)

1 VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ A EXISTENCE A VYUŽITÍ KONCEPČNÍHO ROZVOJOVÉHO DOKUMENTU OBCE PRO ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE

?

CO JE V REGIONALISTICE PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE?

- Plánování rozvoje je proces analyzování stávajícího stavu a dosavadního vývoje klíčových socioekonomických složek rozvoje území, stanovování cílů a definování cest pro naplnění stanovených cílů.
- Analyzování je proces shromažďování a vyhodnocování dat a přijímání závěrů k jednotlivým rozvojovým charakteristikám na základě provedené interpretace dat.
- Klíčovými socioekonomickými složkami rozumíme ty rozvojové charakteristiky, které jsou zásadní pro rozvoj řešeného území. Tyto složky lze shrnout do tzv. **problémových okruhů** (ekonomika, lidské zdroje a bydlení, vybavenost obce, infrastruktura, životní prostředí a cestovní ruch).
- Cíle je třeba stanovovat jako reálné hodnoty vybraných socioekonomických ukazatelů, jejichž dosažení předpokládáme v navrženém časovém horizontu. V regionálním rozvoji se obvykle stanovují:
 - i. dlouhodobé (strategické) cíle s termínem plnění 20 let,
 - ii. střednědobé (taktické) cíle s dobou realizace 4 roky,
 - iii. krátkodobé (operativní) s dobou naplnění 1 rok.
- Cesty k naplnění stanovených cílů jsou tvořeny konkrétními postupy, nástroji a metodami, které umožní v postupných krocích realizovat obecněji formulované cíle.

?

MÁ VÝZNAM PLÁNOVAT? JE TO K NĚČEMU DOBRÉ? DÁ SE PLÁN NĚJAK VYUŽÍT?

- Plánování je vlastní všem lidským a společenským činnostem. K plánování dochází u jednotlivců, plánuje se v rodinách, obchodní či výrobní plány připravují podnikatelské subjekty, plánují územní celky. Cílem a smyslem plánování je vždy zlepšení situace, tedy jak zlepšit svoji situaci, která je jednoznačně definovaná s využitím potenciálu a zdrojů, které mám k dispozici. Plán je tedy klíčový pro reálné nastavení cílů (s ohledem na aktuální situaci a potenciální možnosti) a nalezení možností, jak těchto cílů skutečně dosáhnout.
- Kromě uvedené obecné úvahy o významu plánování, lze zdůvodnit nutnost plánovat rozvoj obcí následujícími argumenty:
- **Rozvojový plán obce:**

- je stěžejním podkladem pro vytvoření argumentační základny pro rozhodování orgánů obce v zásadních rozvojových otázkách
- představuje manuál pro opatření vedoucí k aktivizaci vnitřních zdrojů obce a realizaci rozvojových aktivit
- vytváří systémové předpoklady pro upevnění pozice obce v regionu a posílení jeho konkurenceschopnosti
- je významnou koncepční oporou pro čerpání finančních prostředků z domácích dotačních zdrojů a ze zdrojů Evropské unie

?

JE ROZDÍL MEZI STRATEGIÍ, PROGRAMEM, PLÁNEM ČI KONCEPCÍ?

- Terminologie není v oblasti plánování rozvoje obcí či území obecně stále jednotná. Je však třeba říci, že pro vlastní rozvoj obce není **rozhodující** pojmenování dokumentu, ale jeho **obsah**.
- Z českého právního řádu lze dovodit, že:
 - v případě rozvoje obce by měl být používán termín **program rozvoje obce** (§ 84, odst. 2, písm. a) zákona o obcích),
 - pro rozvoj krajů by měl být používán termín **program rozvoje územního obvodu kraje** (§ 35, odst. 2, písm. d) zákona o krajích a § 13, odst. 1, písm. b) zákona o podpoře regionálního rozvoje),
 - pro rozvoj státu by měl být používán termín strategie regionálního rozvoje, která je naplňována jednotlivými státními programy regionálního rozvoje (§ 11, odst. 1, písm. b) zákona o podpoře regionálního rozvoje).
- Pojem **koncepce** v legislativě je zakotven v zákoně o krajích, který svěřuje krajským zastupitelstvům schvalovat koncepcí rozvoje cestovního ruchu (§ 35, odst. 2, písm. e) zákona o krajích). Termín koncepce je jinak využíván spíše u resortních či odvětvových rozvojových dokumentů (např. koncepce školství, zdravotnictví, dopravy, apod.)

?

JAK POSTUPOVAT?

1. Prezentace významu plánování členům obecního zastupitelstva

- Informování o významu a potřebnosti rozvojového dokumentu pro obec je klíčové, volení zastupitelé obce následně o existenci či neexistenci rozvojového programu rozhodují, rozhodují též o procesu zpracování, jeho výstupech a následné realizaci

PROČ?:

cílem je zvýšit povědomí a znalost volených zastupitelů obcí o tomto programové nástroji rozvoje obce

JAK?:	seminář, školení, jiný způsob vzdělávací aktivity
JAK ČASTO?:	jednorázově na začátku funkčního období (v rámci základního vzdělávacího programu pro zastupitele obcí), opakovaně 1x za rok při schvalování rozpočtu obce
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 1 – <u>Koncepční příprava rozvoje obcí</u> (brožura – publikace pro představitele obecních samospráv)
zdroje dat:	portál pro rozvoj obcí www.rozvojobci.cz

2. Seznámení volených zastupitelů se vzorovou strukturou programu rozvoje obce

<ul style="list-style-type: none"> ➤ tento procesní krok směřuje k vytvoření srozumitelné metodiky zpracování municipálních rozvojových programů; ➤ rámcová struktura programu rozvoje obce umožní orgánům obcí samostatně monitorovat stav a vývoj obce a plánovat její další rozvoj 	
PROČ?:	prezentace obsahu programu rozvoje obce a vysvětlení jednotlivých obsahových kroků
JAK?:	prostřednictvím vstupního školení volených zastupitelů obcí (s účastí úřednického aparátu obce, popř. členů relevantních výborů zastupitelstva a komisí rady)
JAK ČASTO?:	jednorázově na začátku funkčního období (v rámci základního vzdělávacího programu pro zastupitele obcí)
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 2 – <u>Vzorová obsahová struktura programu rozvoje obce</u> ▪ Příloha č. 3 – <u>Rozpracovaná struktura programu rozvoje obce</u>



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Vzdělávací program pro volené zastupitele		
Realizovala obec vzdělávací program se zaměřením na koncepční přípravu rozvoje obce?	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizovat, např. jako jeden z bodů programu nejbližšího zasedání obecního zastupitelstva. Pro informační zajištění lze využít příloh č. 1-3.
Zúčastnili se vzdělávacího	ANO	-

<i>programu všichni volení představitelé obce?</i>	NE	Doporučujeme opakované školení s důraznou výzvou k účasti dosud neproškolených zastupitelů.
<i>Mělo školení žádoucí efekt, tj. považují zastupitelé zpracování programu rozvoje obce za potřebné a důležité?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme přizvat ke konzultaci do zastupitelstva odborníky z praxe v oblasti zpracovávání a realizace programu rozvoje obce.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem volených představitelů obcí (zastupitelů)</i>	Důsledná informovanost veřejnosti o aktivitách všech volených zastupitelů v řídicích procesech rozvoje obce (obecní zpravodaj, internetové stránky obce).
→ <i>Neodbornost vedení vstupního školení</i>	a) Při laickém vedení školení využít podpůrných metodických materiálů (viz přílohy č. 1 – 3) či dalších informačních podkladů na portálu www.rozvojobci.cz b) Přizvat k proškolení jiného školitele - např. pracovníka odboru rozvoje krajského úřadu - externího konzultanta v oblasti zpracování rozvojových programů obcí



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** volení zastupitelé obcí, pracovníci obecních úřadů
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta, příp. místostarosta obce, účetní (příprava podkladů, zajištění lektorů, organizace vzdělávání, písemné výstupy pro účastníky).

[zpět na obsah](#)

2 CHARAKTERISTIKA A KVALITA KONCEPČNÍHO ROZVOJOVÉHO DOKUMENTU

?

JAKÝ BY MĚL BÝT PROGRAM ROZVOJE OBCE?

- **Reálný** – měl by být zpracován tak, aby jednotlivé rozvojové kroky odpovídaly podmínkám, možnostem a potřebám řešeného území.
- **Odborně podložený** – je třeba opřít rozvojové kroky o zásadní statistická data a analytické argumenty.
- **Dostatečně konkrétní a cílený** – všeobecně zpracovaný program rozvoje je sice přijatelný širokou veřejností, není však vzhledem k obecnosti a šíři řešených témat účinným nástrojem a pomocníkem. Plánujeme konkrétní kroky nikoliv možnosti ve všech oblastech. Obecný plán je nerealizovatelný.
- **Srozumitelný** – jednoznačný a pochopitelný pro širokou veřejnost
- **Realizovatelný** – rozvojové kroky musí být promyšleně navázány na návrhové období a na personální, technické a finanční možnosti obce
- **Dostatečně komunikovaný s veřejností** – všeobecně přijatelný program rozvoje města (napříč aktéry rozvoje obce) zajistí jeho skutečnou realizaci a efekty z ní vyplývající.
- **V čase flexibilní** – tzn. měl by být zpracován tak, aby bylo možné ve stanovených periodách porovnávat plánované stavy se stavy skutečnými a optimalizovat další kroky na základě dosahovaných výsledků. Flexibilní program neznamena, že jej budeme od základů měnit se změnou politických nebo jiných názorů. Se změnou politického uspořádání (např. po volbách) je možné upravovat dílčí postupy, metody či rozvojové nástroje v souladu s programovým prohlášením nebo volebním programem. Je však krajně nezodpovědné periodicky měnit základní rozvojové směry. Aby byl tento negativní přístup redukován či zcela eliminován, je nutné zpracovávání programu dostatečně komunikovat s širokou veřejností (viz předchozí bod).
- **Jedinečný** – program musí být specificky zaměřen na řešené území, případné obecné postupy musí být aplikovány na konkrétní problémy a konkrétní prostorové, demografické, sociální a další souvislosti.
- **Inovativní** – velmi silnou konkurenční výhodu získává jen obec s nápadem. Ten by se měl odrazit v programu rozvoje.
- **Konfrontovaný s vnějším pohledem** – program rozvoje obce zpracovaný pouze uvnitř obce bez zohlednění názoru či doporučení nezávislého, resp. nezúčastněného pozorovatele (metodika, odborníka) z venku má tendenci řešit pouze vnitřní problémy. Takový program je značně ochuzen a příliš nepřispívá k nastartování nových rozvojových aktivit a oživení nevyužívaného potenciálu.



JAK POSTUPOVAT?

1. Projednáání a schválení záměru zpracovat koncepční rozvojový dokument (program rozvoje obce)

- Dle zákona o obcích je schválení programu rozvoje obce zcela v kompetenci zastupitelstva obce. Z logiky zákonného ustanovení vyplývá, že i záměr zpracovat uvedený program rozhoduje zastupitelstvo obce.

PROČ?:	je nezbytná shoda členů zastupitelstva na tak zásadním kroku, kterým je zpracování programu rozvoje obce, nedohoda vede téměř ke zmaru veškeré další práce.
JAK?:	starosta obce, popř. jím pověřený zástupce zpracuje veškeré podklady pro zastupitele, tj. definuje význam plánování, specifikuje účel zpracování, navrhne možnosti zpracování programu rozvoje
JAK ČASTO?:	jednorázově (v případě, že program rozvoje obce dosud zpracován není), periodicky (při každé aktualizaci programu rozvoje obce)
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 1 – <u>Vzor důvodové zprávy s návrhem usnesení pro zastupitelstvo obce</u>▪ Příloha č. 2 – <u>Vzor prezentace zdůvodnění zpracování PRO pro zastupitele obce</u>
zdroje dat:	portál pro rozvoj obcí www.rozvojobci.cz , zák. č. 128/2000 Sb.

2. Specifikace způsobu a postupu zpracování programu rozvoje obce, včetně projednávání a schvalování

- Zastupitelstvo obce rozhoduje jakým způsobem, resp. s čí pomocí program rozvoje zpracuje a podle jaké (jak podrobné) metodiky bude postupovat, aby bylo dosaženo očekávaného efektu rozvojového dokumentu, zastupitelstvo obce též rozhoduje jakým způsobem a v jakých fázích bude do zpracování programu zapojena veřejnost či její zástupci v podobě např. pracovní skupiny, zastupitelstvo obce též stanovuje termíny dílčích a závěrečného projednání programu rozvoje obce

PROČ?:	volba způsobu a metodiky zpracování vždy řeší nastavení optimálního poměru mezi efektivitou či užítkem a cenou, resp. finančními možnostmi či finanční ochotou obce, zapojení veřejnost, pracovní skupiny a dalších územních partnerů závisí výhradně na vůli obce a časových možnostech (časovém prostoru pro zpracování programu)
JAK?:	porovnáním věcných výhod a nevýhod a finančních nákladů včetně časového rozsahu zpracování

JAK ČASTO?:	jednorázově před zahájením zpracování programu rozvoje obce
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 3 – <u>Porovnání základních způsobů zpracování programu rozvoje obce</u> ▪ Příloha č. 4 – <u>Vzorová metodika zpracování programu rozvoje obce</u> ▪ Příloha č. 5 – <u>Motivační dopis členům pracovní skupiny</u> ▪ Příloha č. 6 – <u>Vzor prezentace pro úvodní jednání pracovní skupiny</u> ▪ Příloha č. 7 – <u>Vzor důvodové zprávy s návrhem usnesení – schválení PRO zastupitelstvem obce</u> ▪ Příloha č. 8 – <u>Vzor základní ankety pro obyvatele obce</u>

3. Publicita programu rozvoje obce

<p>➤ Program rozvoje obce je sice řídicím dokumentem, dle kterého s postupuje při realizaci rozvojových kroků, je ale i dokumentem marketingovým, tzn. že aktérům rozvoje obce (veřejnost – obyvatelé, podnikatelé, spolky) ukazuje, jakým směrem se rozvoj bude ubírat a tím může určité skupiny motivovat (např. zájemce o výstavbu RD, zájemce o podnikání v cestovním ruchu, apod.)</p>	
PROČ?:	dostatečně informovat stávající aktéry regionálního rozvoje v obci a potenciální nové obyvatele či podnikatele o rozvojových záměrech, které obec hodlá v přesně stanoveném návrhovém období realizovat, což zároveň slouží i jako nabídka zájemcům např. o bydlení, podnikání, apod.
JAK?:	zveřejněním na internetových stránkách (kompletní program), propagace prostřednictvím zjednodušené (marketingové) verze programu – rozdávání na výstavách či veletrzích → obec a její nabídka jako marketingový produkt (obec pro život – plochy pro bydlení, mateřská škola, základní škola, sportovní vyžití, apod.)
JAK ČASTO?:	jednorázově po zpracování programu rozvoje obce, následně periodicky po realizaci dílčích plánovaných rozvojových kroků
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 9 – <u>Ukázka konkrétního marketingového zpracování programu rozvoje obce</u>



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Proces zpracování, projednávání a schválení programu rozvoje obce		
Má obec schválený záměr	ANO	-

<i>zpracovat program rozvoje obce?</i>	NE	Doporučujeme vysvětlit zastupitelům význam plánování pro rozvoj obce a schválit záměr zpracovat program rozvoje obce
<i>Má obec zpracovanou metodiku a zvolený způsob zpracování programu rozvoje obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme definovat účel zpracování programu rozvoje obce, přizpůsobit tomuto účelu metodiku zpracování a ve vazbě na požadovanou profesionalitu a nákladovost zvolit způsob zpracování programu rozvoje obce.
<i>Má obec vytvořenou pracovní skupinu?</i>	ANO	-
	NE	Pracovní skupina nemusí být ze zákona vytvořena. Pro kvalitu dokumentu, resp. jeho závěrů a zajištění všeobecného konsenzu v obci je však vytvoření pracovní skupiny zásadní.
<i>Projednává obec výstupy programu rozvoje obce s veřejností?</i>	ANO	-
	NE	Projednávání postupu a výstupů programu rozvoje obce s veřejností není povinné. Pro kvalitu a všeobecnou přijatelnost dokumentu je však žádoucí.
<i>Informuje obec dostatečně o postupu a výstupech programu rozvoje obce?</i>	ANO	-
	NE	Informační dostatečnost je základem pro kvalitní komunikaci s aktéry rozvoje obce. Pro kvalitu programu rozvoje obce je zajištění informovanosti klíčové.
<i>Prezentuje obec výstupy programu rozvoje obce i mimo své území?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme zajistit prezentaci minimálně na webu obce a zaměřit rozvojové záměry na žádoucí skupiny obyvatel a jiných ekonomických subjektů, které chce obec k sobě přilákat.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem volených představitelů obcí (zastupitelů)</i>	Důsledná informovanost veřejnosti o aktivitách všech volených zastupitelů v řídicích procesech rozvoje obce (obecní zpravodaj, internetové stránky obce).
→ <i>Neodbornost vedení zpracovatelského procesu</i>	a) zodpovědně zvolit způsob zpracování programu rozvoje obce b) při řízení zpracování programu rozvoje obce využít podpůrných metodických materiálů (viz přílohy tohoto PO2) či dalších informačních podkladů na portálu www.rozvojobci.cz
→ <i>Nedostatek finančních prostředků na úhradu nákladů za zpracování</i>	a) zvolit jednodušší metodiku zpracování b) zvolit méně nákladný způsob zpracování !!! Nedostatek finančních prostředků by neměl být důvod pro nezpracování programu rozvoje obce !!!
→ <i>Nemožnost nalezení všeobecné shody (konsenzu)</i>	a) důsledná informovanost veřejnosti b) zapojení pracovní skupiny c) komunikace s veřejností a ostatními aktéry rozvoje obce



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** volení zastupitelé obcí, pracovníci obecních úřadů
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta, případně jiný pověřený člen zastupitelstva obce, finanční výbor zastupitelstva

[zpět na obsah](#)

3 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

3.1 INFORMAČNÍ STRATEGIE

?

JAKÉ JSOU PRINCIPY INFORMAČNÍ STRATEGIE? / CO JE INFORMOVÁNÍ A JAKÉ VLASTNOSTI BY MĚLY MÍT PŘEDÁVANÉ INFORMACE?

- Informování zde chápeme jako jednostrannou formu komunikace od obce (obecního úřadu) směrem k veřejnosti.
- Aby bylo informování hodnotné, je nutné, aby předávaný obsah byl:
 - aktuální,
 - relevantní,
 - pravdivý,
 - objektivní,
 - přiměřený a
 - legální.

Při informování obyvatelstva musí brát představitelé obce v úvahu, aby formát předávané informace byl odpovídající situaci a aby cena nepřevyšovala hodnotu dané informace (např. pokud bude chtít obec informovat o dětském dni, nebude vyrábět pozvánky na křídovém papíře atp.). Představitelé obce také musí pamatovat na to, že nepřiměřené zahlcení veřejnosti informacemi může být v konečném důsledku kontraproduktivní a může odradit veřejnost od vyhledávání a přijímání dalších informací, byť by byly sebedůležitější.

?

PROČ JE INFORMOVÁNÍ DŮLEŽITÉ? PROČ JE NUTNÉ INFORMOVAT VEŘEJNOST (OKOLÍ) O ČINNOSTECH OBCE?

- Aby řízení rozvoje obce probíhalo s co nejvyšším pozitivním efektem, je nutné o plánovaných rozvojových aktivitách (a nejen o nich) předem informovat veřejnost v obci, tzn. obyvatele obce, místní uskupení, podnikatele, neziskové organizace, případně další zainteresované subjekty. Včasné a kvalitní informace jsou nutnou podmínkou pro jejich aktivní zapojení do rozvoje obce, zvyšují motivaci zajímat se o chod obce a v neposlední řadě také ovlivňují ostatní vymezené manažerské funkce.

?

JAK ZAJISTIT KVALITNÍ A RELEVATNÍ INFORMACE O ROZVOJI OBCE?

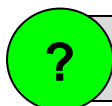
1. Zpracování informační strategie

<p>➤ v Informační strategii je nutné stanovit závazná pravidla pro informování veřejnosti, podnikatelského i neziskového sektoru tak, aby byla zohledněna situace v obci a zaručena optimální a kvalitní informovanost všech dotčených subjektů</p>	
PROČ?:	<p>➤ aby měla obec přehled a stanovená pravidla:</p> <ul style="list-style-type: none">– o čem,– komu,– jakým způsobem a– jak často budou informace předávány <p>➤ aby obec volbou svých informačních kanálů pokryla všechny cílové skupiny v obci (veřejnost, podnikatelský sektor, neziskový sektor) a ty aby byly informovány o všech skutečnostech, které se jich mohou týkat</p>
JAK?:	zpracováním Informační strategie obce
JAK ČASTO?:	jednorázově s každoroční revizí
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 1 – <u>Šablona Informační strategie</u>
zdroje dat:	internetové zdroje, vlastní podklady, vlastní zkušenosti, vlastní šetření

2. Realizace informační strategie

<p>➤ průběžná realizace kroků vytyčených Informační strategií dle stanoveného harmonogramu</p>	
PROČ?:	aby došlo k naplnění cílů stanovených Informační strategií a také aby se informace dostaly ve správný čas na správné místo
JAK?:	pomocí informačních kanálů, které byly určeny v Informační strategii
JAK ČASTO?:	pravidelně a opakovaně – časový harmonogram je stanoven Informační strategií
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ zpracovaná Informační strategie obce (Příloha č. 1 – <u>Šablona Informační strategie</u>) <p>další přílohy:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 3 – <u>Vzor tiskové zprávy</u>▪ Příloha č. 4 – <u>Struktura oficiálních internetových stránek</u>

	<p><u>obce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 5 – <u>Tvorba internetových stránek</u>
--	---



CO KDYŽ BUDOU V SYSTÉMU INFORMOVÁNÍ ODHALENY REZERVY ČI NEDOSTATKY?

3. Aktualizace informační strategie	
<p>➤ jedná se o provádění pravidelných revizí Informační strategie, které zaručí její aktuálnost a budou vycházet z aktuálních podmínek, cílů a také finančních možností</p>	
PROČ?:	aby byly v obci využívány vždy účelné a efektivní způsoby informování
JAK?:	na základě zhodnocení dosavadní praxe, popřípadě doplněné o anketu či dotazy na různé cílové skupiny, vyhodnocení jejich reakcí a sběr námětů pro zlepšení informování
JAK ČASTO?:	pravidelně, doporučení min. jednou za 4 roky (každá volená reprezentace obce si upraví svoji informační strategii) - !!! osvědčené a účinné postupy doporučujeme ponechat a využít !!!
CO MI POMŮŽE?:	brát v potaz názory obyvatel a dalších cílových skupin, které se zapojují do municipálního rozvoje



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
<p><i>Je v obci stanovena osoba, která má informování veřejnosti na starosti?</i></p>	ANO	-
	<p>NE: Považujeme za vhodné stanovit osobu zodpovědnou za informování veřejnosti o činnostech úřadu</p>	<p>starosta či místostarosta, popř. jiný volený zastupitel</p>
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		

<i>Existuje v obci Informační strategie, která je aktuální a reflektuje na existující potřeby veřejnosti?</i>	ANO	-
	NE: Pokud je informační strategie zastaralá nebo vůbec neexistuje, je nutné ji vytvořit.	Doporučujeme za pomoci šablony Informační strategie obce tento dokument vytvořit (viz aktivita č. 1) Doporučujeme spojit do celku s Komunikační strategií (viz kapitola 3.2 tohoto manuálu)
<i>Realizuje obec opatření či doporučení uvedené v Informační strategii obce?</i>	ANO	Je dobré využít všech doporučených informačních médií v rozsahu, které umožňují.
	NE	Doporučujeme realizovat Informační strategii uvedená opatření a doporučení, a to nejlépe v celém jejich rozsahu, aby byl zajištěn co nejvyšší efekt. (viz aktivita č. 2)
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Provádíte pravidelnou aktualizaci Informační strategie obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme provádět pravidelnou aktualizaci Informační strategie obce, v ideálním případě jednou ročně. V rámci aktualizace pak může obec zjišťovat spokojenost s poskytováním informací, jejich podrobností a srozumitelností na straně obyvatelstva, podnikatelů, neziskového sektoru, ale také členů zastupitelstva obce.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nevůle volených orgánů či dalších osob zapojených do procesu informování poskytovat informace o</i>	Důsledné vysvětlení důležitosti poskytování informací veřejnosti a kladných přínosů pro rozvoj obce

<i>rozvoji obce</i>	Jak?: začleněním této problematiky do vstupního vzdělávání pro zastupitele obce a odpovědné úředníky
→ <i>Nevůle volených orgánů obcí provozovat či aktualizovat oficiální internetové stránky obce</i>	Důsledné vysvětlení důležitosti poskytování informací veřejnosti a kladných přínosů pro rozvoj obce; spravovat svoje webové stránky je pro obce povinné Jak?: začleněním této problematiky do vstupního vzdělávání pro zastupitele obce, určením a proškolením osoby, která se bude webovými stránkami obce zabývat
→ <i>Personální a technická nedostatečnost</i>	Zajistit dostatek kvalitních lidských i technických zdrojů pro realizaci dané činnosti. Jak?: prostřednictvím stanovení odpovídajících požadavků pro pozici osoby odpovědné za Informování, prostřednictvím absolvování školení, hledáním externích zdrojů pro pořízení odpovídající výpočetní techniky (granty krajských úřadů, ministerstva vnitra, apod.)
→ <i>Informační strategie neodpovídá potřebám obce a obyvatelstva obce</i>	Je potřeba, aby Informační strategie byla postavena na analýze skutečných potřeb obyvatelstva i obce. Zároveň je nutné tuto strategii průběžně aktualizovat tak, aby odpovídala aktuální situaci. Jak?: Realizací aktivity č. 1
→ <i>Míra informovanosti je přehlcující</i>	Někdy méně znamená více, je nutné pečlivě zvážit míru informovanosti tak, aby obyvatelé nebyli přehlceni záplavou různých informací, kdy potom v tomto informačním zmatku mohou ztratit i důležité informace. Důležitá je jasnost a správná míra. Jak?: Realizací opatření či doporučení uvedených v Informační strategii obce.



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** obyvatelé, podnikatelé, neziskové organizace i návštěvníci v obci
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta obce, popř. místostarosta obce

[zpět na obsah](#)

3.2 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

?

CO SI MÁM PŘEDSTAVIT POD POJMEM KOMUNIKACE A PROČ JE TAK DŮLEŽITÁ?

- Komunikace představuje získání zpětné vazby od účastníků municipálního rozvoje, se kterými obec komunikuje a kterým dává pro komunikaci prostor.
- Zpětná vazba je pro rozvoj obce velmi důležitá – například pro úspěšnost manažerské činnosti plánování je podstatné, aby rozvojové záměry byly projednány – bez toho není možné, aby se s nimi další subjekty ztotožnily.
- Komunikace je také zásadní pro zapojení do samotné realizace naplánovaných aktivit či opatření.

?

JAK MŮŽE OBEC NASTAVIT KONCEPČNÍ SYSTÉM KOMUNIKACE?

1. Zpracování komunikační strategie

- jedná se o stanovení jasných a závazných pravidel komunikování obce s ostatními aktéry municipálního rozvoje, které bude vycházet ze strategických cílů obce, zohlední situaci v obci a zaručí optimální a kvalitní komunikaci

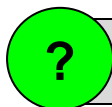
PROČ?:	zajištění minimálního standardu komunikace obce s ostatními
JAK?:	zpracováním Komunikační strategie obce
JAK ČASTO?:	jednorázově s periodickým vyhodnocováním a revizí
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 2 – <u>Šablona Komunikační strategie obce</u>

2. Realizace komunikační strategie

- průběžná realizace kroků vytyčených Komunikační strategií dle stanoveného harmonogramu

PROČ?:	aby došlo k naplnění cílů stanovených komunikační strategií a také aby došlo k optimálnímu způsobu „sběru“ zpětné vazby od ostatních účastníků municipálního rozvoje
JAK?:	pomocí zpracované Komunikační strategie obce
JAK ČASTO?:	průběžně, dle potřeby
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ zpracovaná Komunikační strategie obce (Příloha č. 2 – <u>Šablona Komunikační strategie obce</u>)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 6 – <u>Formulář pro vypořádání připomínek, námětů a stížností</u>
--	--



CO KDYŽ BUDOU V SYSTÉMU KOMUNIKACE ODHALENY REZERVY ČI NEDOSTATKY?

3. Aktualizace komunikační strategie	
<p>➤ jedná se o provádění pravidelných revizí Komunikační strategie, které zaručí její aktuálnost a budou vycházet z aktuálních podmínek, cílů a také finančních možností</p>	
PROČ?:	aby byly v obci využívány vždy účelné a efektivní způsoby komunikace
JAK?:	dotazy či anketami různým cílovým skupinám, vyhodnocení jejich reakcí a sběr námětů pro zlepšení komunikace mezi nimi a zástupci obce
JAK ČASTO?:	pravidelně, doporučení min. jednou za 4 roky (každá volená reprezentace obce si upraví svoji informační strategii) - !!! osvědčené a účinné postupy doporučujeme ponechat a využít !!!
CO MI POMŮŽE?:	brát v potaz názory obyvatel a dalších cílových skupin, které se zapojují do municipálního rozvoje



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
<p><i>Je v obci stanovena osoba, která má komunikaci obce navenek na starosti?</i></p>	ANO	-
	<p>NE: Považujeme za vhodné stanovit osobu zodpovědnou za komunikaci obce s veřejností *</p>	<p>Starosta či místostarosta, popř. jiný volený zástupitel obce.</p> <p>Doporučujeme spojit pozici osoby zodpovědné za komunikaci s pozicí odpovědnou za informovanost.</p>
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
<p><i>Existuje v obci Komunikační strategie?</i></p>	ANO	-
	<p>NE:</p>	<p>Doporučujeme za pomoci šablony</p>

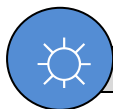
		Komunikační strategie obce tento dokument vytvořit (viz aktivita č. 1) Doporučujeme spojit do celku s Informační strategií (viz kapitola 3.1 tohoto manuálu)
<i>Realizuje obec opatření či doporučení uvedené v Komunikační strategii obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizovat Komunikační strategii uvedená opatření a doporučení, a to nejlépe v celém jejich rozsahu, aby byl zajištěn co nejvyšší efekt (viz aktivita č. 2)
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Provádíte pravidelnou aktualizaci Komunikační strategie obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme provádět pravidelnou aktualizaci Komunikační strategie obce, nejméně 1x za čtyři roky.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
<ul style="list-style-type: none"> → <i>Nevůle volených zpracovat a realizovat Komunikační strategii obce</i> → <i>Nechuť představitelů obce k využívání zpětné vazby</i> 	<p>Důsledné vysvětlení důležitosti získávání zpětné vazby od veřejnosti pro kvalitní a efektivní rozvoj obce.</p> <p>Jak?: začleněním této problematiky do vstupního vzdělávání pro zastupitele obce a odpovědné úředníky</p>
<ul style="list-style-type: none"> → <i>Personální a technická nedostatečnost</i> 	<p>Zajistit dostatek kvalitních lidských i technických zdrojů pro realizaci dané činnosti.</p> <p>Jak?: proškolením jedné osoby na obecním úřadu z hlediska komunikace a podobných záležitostí (je vhodné spojit s člověkem, který má na starosti také informování veřejnosti – viz Informační strategie)</p>



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** volené orgány obce, úřednický aparát obce, vnitřní a vnější aktéři regionálního rozvoje, obyvatelé
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta č. místostarosta, popř. jiný pověřený člen obecního zastupitelstva

[zpět na obsah](#)

4 ZAPOJENÍ KLÍČOVÝCH AKTÉRŮ DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE, ROZVOJ INTERNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ

4.1 ZAPOJENÍ PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ

?

PROČ JE PRO OBEC DŮLEŽITÉ A PŘÍNOSNÉ ZAPOJIT PODNIKATELE DO MUNICIPALNÍHO ROZVOJE?

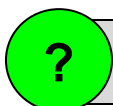
- Podnikatelské subjekty jsou tvůrci hospodářského rozvoje a také pracovních míst, jsou přímými poskytovateli služeb. Jejich přínos pro rozvoj obce je zejména v ekonomické oblasti nezpochybnitelný a hraje nenahraditelnou roli. Bez fungujícího soukromého sektoru by nebyl možný rozvoj celých sektorů ekonomiky – např. cestovního ruchu, kde jsou soukromé subjekty prakticky jedinými poskytovateli základních a obvykle i doplňkových služeb.
- Zapojením podnikatelských subjektů do projektů a aktivit podporujících rozvoj obce dochází k multiplikačním efektům – pokud obec zrealizuje určitý projekt (např. cyklostezku), připravuje tím de facto příležitost soukromému sektoru k rozvoji jeho aktivit (nabídka stravovacích služeb, cykloservis, apod.).
- Přehled hlavních přínosů:
 - Ekonomická výkonnost – finanční prostředky pro aktivity v regionu (obci)
 - Nabídka pracovních míst – zaměstnávání obyvatel z obce, mzdy pro obyvatele obce
 - Návazné služby – (i) na vlastní podnikatelskou činnost (subdodávky), (ii) v reakci na koupěschopnou poptávku (nabídka služeb pro obyvatele, kteří jsou schopni a ochotni nabízené služby nakupovat).
 - Sponzoring – podnikatel v obci většinou podporuje aktivity obce (kultura, sport, spolky, společenské aktivity, apod.)
 - Lidský potenciál – soukromý sektor jako významný aktér při řešení rozvojových záležitostí v obci (konzultace, porady, názory, náměty)

?

PROČ JE PRO PODNIKATELE PŘÍNOSNÉ ZAPOJIT SE DO MUNICIPALNÍHO ROZVOJE?

- Přínosem pro podnikatele je:
 - možnost zapojit se do procesu přípravy a realizace rozvojových aktivit
 - možnost podílet se na směřování rozvoje obce do budoucna
 - optimalizace podmínek pro vlastní podnikatelské činnosti

- možnost ucházet se o zakázky ve výběrových řízeních
- vlastní zviditelnění (marketing – PR, reklama atp.) → v materiálech obce
- možnost využití informací a znalostí místní samosprávy či pracovníků obecního úřadu (vyřizování úředních záležitostí, možnosti získávání dotačních prostředků, apod.)



JAK MŮŽE OBEC ZAPOJIT PODNIKATELE DO AKTIVIT MUNICIPALNÍHO ROZVOJE?

1. Zmapování a evidence podnikatelských subjektů a podnikatelské struktury v obci

➤ zaměřit se nejen na subjekty, které mají v obci sídlo, ale i na ty, které v obci aktivně působí a sídlo mají jinde	
PROČ?:	smyslem/účelem tohoto kroku je, aby měla obec a její představitelé či zaměstnanci přehled, koho oslovit; obec získá přehled o aktuální situaci a platné kontakty
JAK?:	evidencí kontaktních údajů do tabulky (viz formulář níže)
JAK ČASTO?:	jednorázově s každoroční revizí
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 1 – <i>Evidence podnikatelských subjektů</i>
zdroje dat:	Registr ekonomických subjektů, veřejné databáze, vlastní podklady, vlastní zkušenosti a znalost prostředí, vlastní šetření

2. Navázání kontaktů s podnikatelskými subjekty

➤ za použití různých komunikačních nástrojů/prostředků (zvolená podoba závisí na konkrétním prostředí obce, jejích specifických, apod.) – dle velikostní kategorie obce a počtu evidovaných podnikatelských subjektů je třeba volit vhodný komunikační kanál (osobní setkání, seminář, jednání zastupitelstva, korespondenční cesta, internetové fórum, apod.)	
PROČ?:	získané kontakty budou sloužit jako první krok pro další komunikaci s podnikatelskými subjekty; obec tímto krokem projeví zájem o postoje a potřeby podnikatelských subjektů, o komunikaci a aktivní spolupráci při rozvoji obce
JAK?:	prostřednictvím informačních a komunikačních nástrojů a prostředků (problematika včetně šablon je podrobně předmětem řešení PO2 v tomto manuálu
JAK ČASTO?:	jednorázově s každým podnikatelským subjektem

CO MI POMŮŽE?:	určení osoby zodpovědné za komunikaci s podnikatelskými subjekty
-----------------------	--

?

OBEC NAVÁZALA KONTAKTY S MÍSTNÍMI PODNIKATELI, CO DÁL?

3. Udržení kontaktů s podnikatelskými subjekty

	➤ tento krok obsahuje komunikační i informační část – podnikatelský sektor je vhodné informovat o činnosti obce (jaké projekty jsou plánovány, v jaké realizační fázi se nachází, kdo je za ně zodpovědný, apod.) – tyto informace povedou ke zvýšení či udržení zájmu podnikatelů o komunikaci se zástupci obce
PROČ?:	při udržení trvalého kontaktu odpadne práce s opětovným navázáním kontaktů „v případě potřeby“; udržení kontaktů umožní lepší zapojení podnikatelů do municipálního rozvoje
JAK?:	výběr podoby komunikačních nástrojů se odvíjí od konkrétního prostředí obce, např. pravidelná osobní setkání, poštovní či mailová korespondence, webové stránky, apod.; je vhodné, aby v čele tohoto procesu byla osoba, která bude na ostatní působit jako přirozená autorita (starosta, jiný pověřený volený zástupce obce)
JAK ČASTO?:	průběžně, s pravidelnou periodicitou opakování, kterou si stanoví každá obec jinak dle konkrétní situace (např. 1x za rok)
CO MI POMŮŽE?:	aktivita osoby zodpovědné za komunikaci s podnikatelskými subjekty

4. Zapojení podnikatelů do aktivit municipálního rozvoje

	➤ forma a podoba zapojení závisí na konkrétní realizované aktivitě – od jejího zaměření se bude odvíjet výběr subjektů oslovených pro spolupráci (zapojení podnikatelů je ovšem potřebné v každé fázi rozvoje obce – od přípravy a plánování až po samotné realizační projekty, tj. v každé fázi cyklu má své opodstatnění a význam)
PROČ?:	vyšší úroveň zapojení podnikatelů do rozvoje obce je přínosem z hlediska nových pohledů, myšlenek, podnětů
JAK?:	zapojení do procesu přípravy koncepčních rozvojových dokumentů obce (členství v pracovní skupině, připomínkování návrhů, možnost pro vlastní náměty); zapojení do procesu implementace (realizace) rozvojového programu obce – konkrétní úkoly a aktivity zejména v oblasti rozvoje soukromé ekonomiky

JAK ČASTO?:	průběžně
CO MI POMŮŽE?:	důsledná a průběžná informovanost podnikatelského sektoru o plánovaných akcích a možnostech jejich zapojení



JAK MOTIVOVAT PODNIKATELE, ABY SE ZAPOJILI DO ROZVOJE OBCE?

5. Podpora podnikatelských subjektů	
<p>➤ je třeba zajistit, aby partnerský vztah obce s podnikatelským sektorem byl vyvážený a oboustranný. Z tohoto důvodu je třeba dbát na to, aby i obec nabídla svým podnikatelům možnosti podpory jejich ekonomických a jiných aktivit</p>	
PROČ?:	vybudování důvěry v obec, uvědomění si smysluplnosti spolupráce s obcí; zvýšení motivace pro zapojení podnikatelů do rozvoje obce
JAK?:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>investiční podpora</u>: obec zajišťuje přípravu podnikatelského prostředí (objekty k pronájmu, podnikatelská infrastruktura, inkubátory, dopravní infrastruktura apod.) • <u>neinvestiční podpora</u>: např. propagace s využitím různých informačních kanálů obce (webové stránky obce či dotčených správních subjektů, obecní zpravodaj v elektronické či tištěné podobě, místní rozhlas, obecní vývěsky atd.), záštita nad pořádanými akcemi či projekty, partnerství, konzultace, pomoc při vyhledávání vhodných dotačních zdrojů apod.
JAK ČASTO?:	Průběžně (dle potřeby)
CO MI POMŮŽE?:	vybrat vhodnou formu podpory podnikatelských subjektů dle konkrétní situace v obci <ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 2 – <u>Dohoda o partnerství</u> ▪ Příloha č. 3 – <u>Formulář pro zadání údajů k prezentaci firem na webových stránkách obce</u> ▪ Příloha č. 4 – <u>Formulář pro konzultaci projektového záměru</u>
NA CO SI DÁT POZOR?:	na transparentní a jednoznačně předem definovanou formu poskytování podpory



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
Je v obci určena osoba,	ANO	-

<i>kteřá má komunikaci s podnikatelskými subjekty na starosti?</i>	NE: Považujeme za vhodné stanovit osobu odpovědnou za komunikaci s podnikatelskými subjekty.	Starosta či místostarosta obce
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
<i>Má obec evidenci podnikatelských subjektů v obci?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci formuláře <u>Evidence podnikatelských subjektů</u> vytvořit přehled podnikatelů v obci (viz aktivita 1)
<i>Je obec v aktivním kontaktu s podnikatelskými subjekty?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivit 2 a 3, tj. navázat a aktivně udržovat kontakt s podnikateli v obci.
<i>Zapojila obec podnikatele do aktivit rozvoje obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme určit rozvojové aktivity, do kterých budou podnikatelé zapojeni, a způsob jejich zapojení v obci (viz aktivita 4)
<i>Podporuje obec investičně a neinvestičně podnikatele a jich činnost?</i>	ANO	-
	NE	Promyslet a uskutečnit vhodný typ podpory pro podnikatelské subjekty v závislosti na konkrétních podmínkách v obci (viz aktivita 5)
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Provádíte každoroční revizi evidence podnikatelských subjektů?</i>	ANO	-
	NE	Provádět každoroční revizi evidence podnikatelských subjektů (odpovědná osoba).
<i>Kontakty s podnikateli, které obec udržuje, jsou pravidelné a efektivní?</i>	ANO	-
	NE	Připravovat a udržovat pravidelný kontakt s podnikateli (odpovědná osoba), vhodnou formu zvolit dle konkrétní situace v obci (může se jednat o širokou škálu od elektronické podoby např. informování po osobní setkání či pracovní skupiny).
<i>Zapojuje obec podnikatele</i>	ANO	-

do aktivit svého rozvoje pravidelně?	NE	Doporučujeme zapojovat podnikatele do rozvoje obce v celé fázi rozvoje obce – od přípravy a plánování až po samotné realizační projekty, tj. v každé fázi cyklu. Od fáze se pak odvíjí konkrétní podoba zapojení.
--------------------------------------	-----------	---



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem podnikatelů o zapojení do municipálního rozvoje</i>	Vzbudit zájem podnikatelů o možnost zapojení se do rozvoje obce. Jak? : osvětou, informováním a komunikací, aktivním přístupem vedení obce, aktivním zájmem o řešení problémů či námětů podnikatelského sektoru
→ <i>Nezájem obce o zapojení podnikatelů do municipálního rozvoje</i>	Vzbudit zájem obce o významu a možnosti zapojení podnikatelů do rozvoje obce. Jak? : osvětou o důležitosti zapojení podnikatelského sektoru v rámci rozvoje obce.
→ <i>Komunikační bariéry mezi podnikatelskými subjekty navzájem</i>	Odstranit komunikační bariéry mezi podnikatelskými subjekty. Jak? : informování a komunikací – objasněním významu společného postupu při rozvoji obce, komunikovat s podnikatelskými subjekty jednotlivě, nezavádáním příčin pro možnou rivalitu (neposkytovat neopodstatněné a výrazné výhody pouze některým podnikatelům bez ohledu na míru zapojení do rozvoje obce), zvolit silnou osobnost pro komunikaci s podnikateli, která bude působit jako integrující prvek.
→ <i>Možný negativní pohled veřejnosti</i>	Předejít, popřípadě se snažit změnit možný negativní pohled veřejnosti. Jak? : důsledně vysvětlovat a popisovat veřejnosti přínosy pro obec (prostřednictvím webových stránek, obecního zpravodaje,

	vývěsek, osobních setkání apod.), volit transparentní a veřejně deklarované formy podpory podnikatelských subjektů
→ <i>Možný střet se zákonem o veřejných zakázkách</i>	Předejít střetu se zákonem o veřejných zakázkách Jak? : důslednou kontrolou zejména podpory podnikatelských subjektů z hlediska souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., příp. konzultace na Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (http://www.compet.cz/).



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** podnikatelské subjekty působící v obci
- **Účastníci procesu na straně obce:** tarosta, příp. místostarosta obce

[zpět na obsah](#)

4.2 ZAPOJENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE



PROČ JE PRO OBEC DŮLEŽITÉ A PŘÍNOSNÉ ZAPOJIT NEZISKOVÝ SEKTOR DO MUNICIPALÁLNÍHO ROZVOJE?

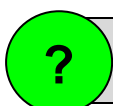
- Neziskový sektor je považován za jeden z klíčových aktérů regionálního rozvoje. Neziskové organizace jsou zřizovány za účelem pokrytí těch potřeb občanů, které nejsou uspokojeny ani soukromým sektorem (kvůli nízké ekonomické efektivnosti), ani veřejným sektorem (nízká priorita, nedostatek finančních prostředků).
- Zapojení neziskových organizací do aktivit municipálního rozvoje přinese do problematiky rozvoje obce jiný pohled a nové myšlenky a pro občany znamená možné zvýšení občanské vybavenosti a příležitostí v oblastech zdravotních a sociálních služeb, volnočasových (kultura, sport, zájmová činnost) či ekologických aktivit.
- Vzhledem k zaměření činnosti neziskových organizací je důležité, aby do rozvojových aktivit a priorit obce byly tyto činnosti také zakomponovány a aby jim byla věnována odpovídající a dostatečná pozornost. Z tohoto důvodu je nezbytné zapojit do řízení rozvoje obce zástupce neziskových organizací, a to jak v přípravné, tak realizační fázi rozvoje obce.
- Pro informaci – neziskové organizace můžeme dělit na následující:
 - **občanská sdružení** (zák. č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, v platném znění)
 - **obecně prospěšné společnosti** (zák. č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, v platném znění)
 - **nadace a nadační fondy** (zák. č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, v platném znění)
 - **zájmová sdružení právnických osob** (zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění)
 - **politické strany** (zák. č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, v platném znění)
 - **círky a náboženské společnosti** (zák. č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, v platném znění)
 - **obchodní společnosti založené za jiným účelem než je podnikání** (zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění)



PROČ JE PRO NEZISKOVÝ SEKTOR PŘÍNOSNÉ ZAPOJIT SE DO MUNICIPALÁLNÍHO ROZVOJE?

- Přínosem pro neziskový sektor je:
 - možnost zapojit se do procesu přípravy a realizace rozvojových aktivit

- možnost podílet se na směřování rozvoje obce do budoucna
- optimalizace podmínek pro vlastní činnosti
- šíření povědomí o vlastní organizaci (propagace činnosti neziskové organizace)
- možnost ucházet se o dotace na svoji činnosti
- zajištění informovanosti o možnostech rozvoje neziskového sektoru od představitelů a pracovníků obce



JAK MŮŽE OBEC ZAPOJIT NEZISKOVÝ SEKTOR DO AKTIVIT MUNICIPÁLNÍHO ROZVOJE?

1. Zmapování a evidence neziskových subjektů v obci

<p>➤ zaměřit se nejen na subjekty, které mají v obci sídlo, ale především na ty, které v obci aktivně působí a sídlo mají jinde – to se může týkat ve zvýšené míře například neziskových organizací poskytujících zdravotní a sociální služby</p>	
PROČ?:	smyslem/účelem tohoto kroku je, aby měla obec a její představitelé či zaměstnanci přehled, koho oslovit; obec získá přehled o aktuální situaci a platné kontakty;
JAK?:	evidencí kontaktních údajů do tabulky (viz formulář níže)
JAK ČASTO?:	jednorázově s každoroční revizí
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 5 – formulář <i>Evidence neziskových subjektů</i>
zdroje dat:	např. databáze NNO na Portálu veřejné správy ČR (http://www.isnno.cz/), jiné veřejné databáze, vlastní podklady a zkušenosti, vlastní šetření, Komunitní plán sociálních služeb

2. Navázání kontaktů s neziskovými organizacemi

<p>➤ za použití různých komunikačních nástrojů/prostředků (viz nástroje specifikované v rámci PO3 tohoto manuálu. Podoba použitých nástrojů či prostředků závisí na konkrétním prostředí obce, jejích specifikách, velikostní kategorii ve vazbě na počet neziskových subjektů, apod.)</p>	
PROČ?:	získané kontakty budou sloužit jako první krok pro další komunikaci s neziskovými organizacemi; obec tímto krokem projeví zájem o postoje a potřeby neziskového sektoru, o komunikaci a aktivní spolupráci při rozvoji obce
JAK?:	prostřednictvím informačních a komunikačních nástrojů a prostředků

JAK ČASTO?:	jednorázově s každým podnikatelským subjektem
CO MI POMŮŽE?:	určení osoby zodpovědné za komunikaci s neziskovým sektorem



OBEC NAVÁZALA KONTAKTY S NEZISKOVÝMI ORGANIZACEMI, CO DÁL?

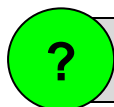
3. Udržení kontaktů s neziskovými organizacemi

<p>➤ tento krok obsahuje komunikační i informační část – neziskový sektor je vhodné informovat o činnosti obce (jaké projekty jsou plánovány, v jaké realizační fázi se nachází, kdo je za ně zodpovědný, apod.) – tyto informace povedou ke zvýšení či udržení zájmu zástupců neziskových organizací o komunikaci se zástupci obce</p>	
PROČ?:	při udržení trvalého kontaktu odpadne práce s opětovným navázáním kontaktů „v případě potřeby“; udržení kontaktů umožní lepší zapojení neziskového sektoru do municipálního rozvoje
JAK?:	výběr podoby komunikačních nástrojů se odvíjí od konkrétního prostředí obce, např. pravidelná osobní setkání, poštovní či mailová korespondence, webové stránky, apod.; je vhodné, aby v čele tohoto procesu stanula osoba, která bude na ostatní působit jako přirozená autorita (starosta, jiný určený volený zástupce obce)
JAK ČASTO?:	průběžně s pravidelnou periodicitou opakování, kterou si stanoví v každé obci jinak dle konkrétní situace (např. 1x za půl roku, za rok)
CO MI POMŮŽE?:	aktivita osoby zodpovědné za komunikaci s podnikatelskými subjekty

4. Zapojení neziskového sektoru do aktivit municipálního rozvoje

<p>➤ forma a podoba zapojení závisí na konkrétní realizované aktivitě (od jejího zaměření se bude odvíjet výběr subjektů oslovených pro spolupráci); např. při přípravě koncepčních materiálů je vhodné zapojit co nejširší okruh subjektů neziskového sektoru a do realizace konkrétních aktivit pak již jen dotčené subjekty</p>	
PROČ?:	vyšší úroveň zapojení neziskových organizací do rozvoje obce je přínosem z hlediska nových pohledů, myšlenek, podnětů a aktivit realizovaných pro občany obce
JAK?:	zapojení do procesu přípravy koncepčních rozvojových dokumentů obce (členství v pracovní skupině, připomínkování návrhů, možnost pro vlastní náměty); zapojení do procesu implementace (realizace) rozvojového programu obce – konkrétní úkoly a aktivity

	zejména v oblasti rozvoje zájmových oblastí (zdravotnictví, sociální péče, kultura, sport, práce s mládeží, zájmové spolky, společenské akce, apod.)
JAK ČASTO?:	průběžně
CO MI POMŮŽE?:	důsledná a průběžná informovanost podnikatelského sektoru o plánovaných akcích a možnostech jejich zapojení



JAK MOTIVOVAT SUBJEKTY NEZISKOVÉHO SEKTORU, ABY SE ZAPOJILY DO ROZVOJE OBCE?

5. Podpora subjektů neziskového sektoru	
	➤ forma a podoba motivace závisí na konkrétní realizované aktivitě (od jejího zaměření se bude odvíjet výběr subjektů oslovených pro spolupráci); konkrétních podob podpory subjektů neziskového sektoru je celá řada, důležitá je však systematičnost a vytrvalost
PROČ?:	vybudování důvěry v obec, uvědomění si smysluplnosti spolupráce s obcí; motivace pro zapojení neziskového sektoru do rozvoje obce
JAK?:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>investiční podpora</u>: obec zajišťuje přípravu prostředí pro činnost neziskového sektoru (např. objekty k pronájmu, spolkové domy, investice do vybavení a zařízení, apod.) • <u>neinvestiční podpora</u>: např. propagace s využitím různých informačních kanálů obce (webové stránky obce či dotčených správních subjektů, obecní zpravodaj v elektronické či tištěné podobě, místní rozhlas, obecní vývěsky, apod.), záštita nad pořádanými akcemi či projekty, partnerství, konzultace, pomoc při vyhledávání vhodných dotačních zdrojů, apod.; • <u>dotační podpora</u>: granty na činnost neziskových organizací či na konkrétní jednotlivé akce, jejich organizační a administrativní podporu
JAK ČASTO?:	průběžně (dle potřeby) → periodicky v rámci schvalování rozpočtu obce
CO MI POMŮŽE?:	vybrat vhodnou formu podpory neziskových organizací dle konkrétní situace v obci <ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 2 – <u>Dohoda o partnerství</u> ▪ Příloha č. 6 – <u>Formulář pro zadání údajů k prezentaci neziskových organizací na webových stránkách obce</u> ▪ Příloha č. 4 – <u>Formulář pro konzultaci projektového záměru</u>
NA CO SI DÁT POZOR?:	na veřejnou podporu (v případě dotačních programů)



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
<p><i>Je v obci určena osoba, která má komunikaci s neziskovými subjekty na starosti?</i></p>	ANO	-
	NE: Považujeme za vhodné stanovit osobu odpovědnou za komunikaci s neziskovým sektorem.	Starosta či místostarosta obce
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
<p><i>Má obec evidenci subjektů neziskového sektoru v obci?</i></p>	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci formuláře <u>Evidence subjektů neziskového sektoru</u> vytvořit přehled subjektů neziskových organizací v obci (viz aktivita 1)
<p><i>Je obec v aktivním kontaktu se zástupci neziskového sektoru?</i></p>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivit 2 a 3, tj. navázat a aktivně udržovat kontakt se subjekty neziskového sektoru v obci.
<p><i>Zapojila obec organizace neziskového sektoru do aktivit rozvoje obce?</i></p>	ANO	-
	NE	Doporučujeme určit rozvojové aktivity, do kterých bude neziskový sektor zapojen, a způsob jeho zapojení v obci (viz aktivita 4)
<p><i>Podporuje obec investičně a neinvestičně neziskový sektor a jeho činnost?</i></p>	ANO	-
	NE	Promyslet a uskutečnit vhodný typ podpory pro subjekty neziskového sektoru v závislosti na konkrétních podmínkách v obci (viz aktivita 5)
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<p><i>Provádíte každoroční revizi evidence subjektů neziskového sektoru?</i></p>	ANO	-
	NE	Provádět každoroční revizi evidence subjektů neziskového sektoru (odpovědná osoba).

<i>Kontakty s neziskovým sektorem, které obec udržuje, jsou pravidelné a efektivní (přináší výsledky)?</i>	ANO	-
	NE	Připravovat a udržovat pravidelný kontakt se zástupci neziskového sektoru (odpovědná osoba), vhodnou formu zvolit dle konkrétní situace v obci (může se jednat o širokou škálu od elektronické podoby např. informování po osobní setkání či pracovní skupiny).
<i>Zapojuje obec neziskové organizace do aktivit svého rozvoje pravidelně?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme zapojovat subjekty neziskového sektoru do rozvoje obce v celé fázi rozvoje obce – od přípravy a plánování až po samotné realizační projekty, tj. v každé fázi cyklu. Od fáze se pak odvíjí konkrétní podoba zapojení.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem neziskových subjektů o zapojení do municipálního rozvoje</i>	Vzbudit zájem neziskových subjektů o možnost zapojení se do rozvoje obce. Jak? : osvětou, informováním a komunikací, aktivním přístupem, poskytováním zázemí neziskovým organizacím v souladu s koncepčním dokumentem rozvoje obce, apod.
→ <i>Nezájem obce o zapojení neziskových subjektů do municipálního rozvoje</i>	Vzbudit zájem obce o významu a možnosti zapojení neziskových organizací do rozvoje obce. Jak? : osvětou o důležitosti zapojení neziskového sektoru v rámci rozvoje obce.
→ <i>Komunikační bariéry mezi obcí a neziskovým sektorem</i>	Odstranit komunikační bariéry mezi obcí a neziskovými subjekty. Jak? : informování a komunikací – objasněním významu společného postupu při rozvoji obce, komunikovat s neziskovými subjekty jednotlivě, poskytnout prostor pro vysvětlení postojů jak obce, tak i

	neziskových organizací na určitý problém
→ <i>Možný negativní pohled veřejnosti</i>	Předejít, popřípadě se snažit změnit možný negativní pohled veřejnosti. Jak? : důsledně vysvětlovat a popisovat veřejnosti přínosy pro obec (prostřednictvím webových stránek, obecního zpravodaje, vývěsek, osobních setkání apod.)
→ <i>Možný střet se zákonem o veřejných zakázkách</i>	Předejít střetu se zákonem o veřejných zakázkách Jak? : důslednou kontrolou zejména podpory neziskových subjektů z hlediska souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., příp. konzultace na Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (http://www.compet.cz/).



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** subjekty neziskového sektoru působící v obci
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta, příp. místostarosta obce

[zpět na obsah](#)

4.3 ZAPOJENÍ VEŘEJNOSTI DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE

?

PROČ JE PRO OBEC DŮLEŽITÉ A PŘÍNOSNÉ ZAPOJIT VEŘEJNOST DO MUNICIPALÁLNÍHO ROZVOJE?

- Veřejnost – ať již z pohledu zájmových organizací či veřejnosti jako takové – je vedle neziskového a podnikatelského subjektu také nezbytnou součástí utváření rozvoje municipalit. Proto by neměla být opomíjena ani v přípravě regionálního rozvoje (konceptních materiálů, apod.), ani v jeho realizaci.
- Zapojení veřejnosti, posiluje pocit sounáležitosti s obcí. Informovanost veřejnosti o plánování rozvoje obce a různých aktivit povede k jejich snazšímu prosazení a realizaci.
- Veřejnost by neměla působit pouze v roli kritika práce volených zastupitelů či úřadu, měla by aktivně přistupovat k diskusi o rozvojových problémech obce a měla by se též podílet na realizaci rozvojových kroků (ve formě např. péče o svůj majetek)

?

PROČ JE PRO VEŘEJNOST PŘÍNOSNÉ ZAPOJIT SE DO MUNICIPALÁLNÍHO ROZVOJE?

- Přínosem pro veřejnost je:
 - možnost zapojit se do procesu přípravy a realizace rozvojových aktivit
 - možnost podílet se na směřování rozvoje obce do budoucna
 - pokusit se o zlepšení podmínek ve svém okolí
 - vytvoření co nejpříjemnějšího prostředí pro život

?

JAK MŮŽE OBEC ZAPOJIT VEŘEJNOST DO AKTIVIT MUNICIPALÁLNÍHO ROZVOJE?

1. Kontakt s veřejností

- za použití různých informačních a komunikačních nástrojů (jejich zvolená podoba závisí na konkrétním prostředí obce, jejich specifikách, apod.) – specifikace nástrojů – viz PO2 tohoto manuálu
- informační prvek – veřejnost musí být informována o činnosti obce, o plánovaných projektech, v jakých fázích se nachází, kdo je za ně zodpovědný,

	apod. ➤ komunikační prvek – veřejnost musí mít možnost zpětné vazby a reakce, která bude obcí zohledněna
PROČ?:	zvýšení informovanosti obyvatel a zástupců zájmových skupin v obci; zvýšení pocitu sounáležitosti s obcí; aktivní kontakt s veřejností a projevení zájmu ze strany obce o seznámení se s postoji a potřebami veřejnosti
JAK?:	prostřednictvím informačních a komunikačních nástrojů a prostředků
JAK ČASTO?:	průběžně s pravidelnou periodicitou opakování, kterou si stanoví v každé obci jinak dle konkrétní situace (např. 1x měsíčně, 1x za půl roku)
CO MI POMŮŽE?:	určení osoby zodpovědné za komunikaci / kontakt s veřejností



OBEC NAVÁZALA A UDRŽUJE KONTAKT S VEŘEJNOSTÍ, CO DÁL?

2. <u>Zapojení veřejnosti do aktivit municipálního rozvoje</u>	
	➤ forma a podoba zapojení veřejnosti a načasování závisí na potřebách a realizační fázi rozvojové koncepce
PROČ?:	smyslem je, aby veřejnost vlastní činností přispívala k municipálnímu rozvoji, tedy vyšší úroveň jejího zapojení do procesu přípravy a samotného řízení rozvoje obce
JAK?:	výběr podoby komunikačních nástrojů se odvíjí od konkrétního prostředí obce, např. pravidelná osobní setkání, poštovní či mailová korespondence, webové stránky, apod.; je vhodné, aby v čele tohoto procesu stanula osoba, která bude na ostatní působit jako přirozená autorita je vhodné zapojit také motivační nástroje v podobě pořádání společenských, kulturních či sportovních akcí pro veřejnost, pořádání tematických soutěží (např. nejupravenější zahrádku či rodinný dům), specifické grantové podpory (např. opravy fasád v centru města, apod.), obec též může posilovat soudržnost obyvatel s obcí např. akcemi typu „kupte si dlažební kostku na náměstí“ (získá finanční prostředky na opravu náměstí a posílí pocit sounáležitosti občanů s obcí)
JAK ČASTO?:	průběžně dle postupu realizace koncepčního rozvojového dokumentu obce
CO MI POMŮŽE?:	důsledná a průběžná informovanost veřejnosti o plánovaných akcích a možnostech jejich zapojení



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
<i>Je v obci stanovena osoba, která má komunikaci s veřejností na starosti?</i>	ANO	-
	NE: Považujeme za vhodné stanovit osobu odpovědnou za komunikaci s veřejností.	Starosta či místostarosta obce, členové obecního zastupitelstva
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
<i>Je obec v aktivním kontaktu s veřejností?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity 1, tj. navázat a aktivně udržovat kontakt s veřejností.
<i>Zapojila obec veřejnost do aktivit rozvoje obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme určit rozvojové aktivity, do kterých bude veřejnost zapojena, a způsob jejího zapojení v obci (viz aktivita 2).
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Kontakty s veřejností, které obec udržuje, jsou pravidelné a efektivní (lze popsat výsledek)?</i>	ANO	-
	NE	Připravovat a udržovat pravidelný kontakt s veřejností (odpovědná osoba), vhodnou formu zvolit dle konkrétní situace v obci (může se jednat o širokou škálu od elektronické podoby např. informování po osobní setkání či pracovní skupiny).
<i>Zapojuje obec veřejnost do aktivit svého rozvoje pravidelně?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme zapojovat veřejnost (občany či zástupce zájmových organizací) do rozvoje obce v celé fázi rozvoje obce – od přípravy a plánování až po samotné realizační projekty, tj. v každé fázi cyklu. Od fáze se pak

odvíví konkrétní podoba zapojení.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem veřejnosti o zapojení do municipálního rozvoje</i>	Vzbudit zájem veřejnosti o možnost zapojení se do rozvoje obce. Jak? : osvětou, informováním a komunikací, aktivním přístupem, zájmem o problémy a názory veřejnosti, apod.
→ <i>Nezájem obce o zapojení veřejnosti do municipálního rozvoje</i>	Vzbudit zájem obce o významu a možnosti zapojení veřejnosti do rozvoje obce. Jak? : osvětou o důležitosti veřejnosti v rámci rozvoje obce (např. v rámci školení volených představitelů obce)



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** veřejnost (občané obce, zájmové organizace)
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta, příp. místostarosta obce, členové zastupitelstva obce

[zpět na obsah](#)

4.4 ZAPOJENÍ ORGÁNŮ A ORGANIZACÍ OBCE DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE

?

PROČ JE PRO OBEC DŮLEŽITÉ A PŘÍNOSNÉ ZAPOJIT DO PROCESU ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE TAKÉ ORGÁNY A ORGANIZACE OBCE?

- Nedostatečné zapojení, ať již organizací obce, obecního úřadu nebo volených orgánů, může vést k nekvalitnímu řízení rozvoje vůbec, v kritických situacích mohou zúčastnění činitelé mařit své úsilí navzájem.
- Je zapotřebí, aby všechny výše uvedené složky postupovaly společně a usilovaly o dosažení vytyčených cílů, které byly stanoveny na základě konsenzu a dohod. Důležité je, aby všechny složky byly aktivní a na naplnění cílů měly zájem.
- Není možné například to, aby v malé obci všechny činnosti realizoval pouze starosta – ostatní zastupitelé si musí uvědomit, že jejich práce nespočívá pouze v hlasování na zasedáních jednou za čtvrt roku
- Z hlediska rozvoje obce je třeba též zapojit do těchto „samosprávných“ aktivit i pracovníky obecního úřadu v rámci i nad rámec jejich standardních činností
- Je tedy třeba v maximální míře využít v první řadě vlastní interní lidský potenciál

?

JAK CO NEJLÉPE ZAPOJIT PRACOVNÍKY A PŘEDSTAVITELE OBCE DO MUNICIPALNÍHO ROZVOJE?

1. Motivace volených zastupitelů a zaměstnanců obce

- motivační nástroje mohou mít nejrůznější podobu, zvolení nejvhodnějšího způsobu záleží na konkrétních podmínkách v každé obci

PROČ?:	motivací dojde k maximalizaci výkonu činnosti představitelů a pracovníků obce a organizací obce v oblasti regionálního rozvoje; dojde k lepšímu a efektivnějšímu naplňování stanovených koncepčních rozvojových cílů
JAK?:	<ul style="list-style-type: none">• finanční motivace – odměny dle vykonané činnosti• movité ohodnocení – zlepšení vybavení, dárek, apod.• hodnocení nefinanční povahy – pochvala, vyzdvižení za zásluhy• pracovní postup a seberealizace
JAK ČASTO?:	průběžně

CO MI POMŮŽE?:	▪ Příloha č. 7 – metodika <u>Výběr a aplikace motivačních nástrojů</u>
-----------------------	--



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
<i>Je problematika rozvoje obce delegována na širší okruh volených představitelů a pracovníků obce?</i>	ANO	-
	NE:	Doporučujeme důsledně rozdělit povinnosti mezi členy obecního zastupitelstva, pracovníky obecního úřadu a obecních organizací (ve vazbě na řešenou agendu, profesní specializaci, apod.)
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
<i>Motivuje obec své volené zastupitele a zaměstnance?</i>	ANO	-
	NE	Promyslet a realizovat motivační systém odměn pro uvedené skupiny (viz aktivita 5)
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Realizuje obec průběžný systém motivace volených zastupitelů a zaměstnanců obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme vytvořit systém motivace zaměstnanců a volených zástupců obce a důsledně jej dodržovat.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ Nižší úroveň motivace lidských zdrojů	Propracovat a uplatňovat mechanismus motivace pracovníků a volených zástupců

	obce. Jak? : dle konkrétních podmínek v obci vybírat adekvátní způsoby motivace lidských zdrojů
→ <i>Nedostatek finančních prostředků na realizaci průběžného vzdělávání zaměstnanců úřadu</i>	Snažit se efektivně využít stávající finanční zdroje na realizaci průběžného vzdělávání pracovníků obce a získat nové. Jak? : možnost sdružení se s okolními obcemi v problematice průběžného vzdělávání, získání dotací na rozvoj lidských zdrojů v obci z nejrůznějších zdrojů (kraj, stát, EU, apod.)



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** volení představitelé územních samospráv
zaměstnanci obecních úřadů
zaměstnanci organizací zřizovaných obcemi
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta, místostarosta

[zpět na obsah](#)

4.5 ROZVOJ INTERNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ

?

PROČ JE PRO OBEC DŮLEŽITÉ ROZVÍJET INTERNÍ LIDSKÉ ZDROJE?

- Nejen při realizaci aktivit spojených s rozvojem obce je nutné, aby se zapojení účastníci mohli opřít o kvalitní personální aparát, který se bude orientovat v dané problematice a bude mít další potřebné znalosti a dovednosti. Dále musí znát cíl, ke kterému daná rozvojová aktivita směřuje.
- Důležitou v tomto ohledu je také otázka motivace zaměstnanců, jelikož nemotivovaní lidé neodvádí při své práci náležitou kvalitu a neusilují tolik o dosažení stanovených cílů. Nejedná se zde pouze o motivaci v podobě finančního ohodnocení.
- Je více než vhodné rozvíjet nejen úřednický aparát obce, ale také volené zastupitele, a to z výše uvedených důvodů.
- V problematice vzdělání a dobře orientovaní představitelé obcí (volení zástupci, pracovníci) jsou schopni zajistit kvalitnější a efektivnější rozvojové kroky v řízení obce

?

JAKÁ OPATŘENÍ MŮŽE OBEC REALIZOVAT PRO ZVÝŠENÍ KVALITY ČINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ OBCE A VOLENÝCH ORGÁNŮ A ORGANIZACÍ OBCE?

1. Realizace vstupních školení volených zástupců obce

- školení je postaveno jako vstupní po nástupu do funkce členů zvolených orgánů a je zároveň doporučeno i pro vybrané zaměstnance obce (obecního úřadu)

PROČ?:

pro zvýšení angažovanosti volených zastupitelů obce v oblasti rozvoje obce zajištěním jejich informovaností a pochopením celé problematiky

JAK?:

vytvořením vstupního vzdělávacího modulu, který by měl obsahovat následující oblasti:

- aktuální informace o situaci v obci (strategické dokumenty obce a stupeň jejich naplnění, stav financí a majetkové poměry obce, běžící a plánované projekty)
- specifikace organizační struktury obce a orgánů obce
- právní minimum
- práce s informačními zdroji (např. internetové zdroje ČSÚ, portál veřejné správy, internetové stránky příslušného kraje, apod.

	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomické základy (finance, marketing, management)
JAK ČASTO?:	jednorázově
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 8 – <i>Anotace vstupního kurzu pro zastupitele</i>

2. Realizace průběžného vzdělávání

<p>➤ Vzdělávání pro řízení rozvoje obce je kontinuální záležitost (potřeba sledování nových trendů, vývoje rozpočtové politiky, dopady resortních politiky, apod.). Průběžné vzdělávání by mělo být zaměřeno nejen na pracovníky obecních úřadů a organizací obce, ale i na volené představitele obce s garancí za určitou rozvojovou problematiku.</p>	
PROČ?:	sledováním a zaváděním nových trendů a vývoje situace v municipálním rozvoji dojde ke zvýšení efektivity využití prostředků města; změna od „ad hoc“ systému řešení rozvoje obce ke koncepčnímu způsobu
JAK?:	vzděláváním zaměstnanců formou školení či seminářů
JAK ČASTO?:	průběžně – dle potřeb jednotlivých pracovních pozic
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 9 – <i>Průběžné školení pro pracovníky obecního úřadu</i>

3. Specifikace pracovních předpokladů pro pracovníky obce

<p>➤ pro každou pracovní pozici by v ideálním případě měly být stanoveny alespoň základní znalosti a dovednosti, které jsou pro výkon uvedené pracovní pozice nezbytné</p>	
PROČ?:	realizace těchto opatření povede ke zvýšení odborných a dalších potřebných znalostí a dovedností, tedy výsledně celkové činnosti osob zúčastněných na procesu municipálního rozvoje podle zaměření jejich činnosti
JAK?:	stanovením doporučení pro přijímání nových pracovníků na konkrétní pracovní pozice
JAK ČASTO?:	jednorázově (s aktualizací dle nutnosti změny)
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 10 – <i>Personalistika</i>



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
Realizuje obec vstupní školení volených zástupců obce?	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity 2.
Realizuje obec průběžné vzdělávání zaměstnanců obce?	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity 3.
Má obec k dispozici specifikaci odborných předpokladů pro pracovníky obce?	ANO	-
	NE	Vytvořit soubor doporučení pro přijímání nových pracovníků obce (viz aktivita 4)
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
Provádíte pravidelné průběžné vzdělávání zaměstnanců obce?	ANO	-
	NE	Provádět pravidelné průběžné vzdělávání zaměstnanců obce.

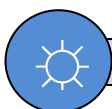


RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem volených představitelů pro realizaci vzdělávacích aktivit</i>	Vzbudit zájem volených představitelů zapojení se do vzdělávacích aktivit. Jak? : osvětou, důsledným vysvětlením kladných stránek zapojení se do vzdělávání
→ <i>Nižší úroveň kvalifikace lidských zdrojů</i>	Na nově obsazovaná pracovní místa vybírat kvalifikované pracovní síly, u stávajících pracovníků doplňovat kvalifikaci a vzdělávání. Jak? : dodržováním souboru podmínek pro přijímání nových pracovníků a realizací

	průběžného vzdělávání stávajících pracovníků.
→ <i>Nedostatek finančních prostředků na realizaci průběžného vzdělávání zaměstnanců úřadu</i>	Snažit se efektivně využít stávající finanční zdroje na realizaci průběžného vzdělávání pracovníků obce a získat nové. Jak? : možnost sdružení se s okolními obcemi v problematice průběžného vzdělávání, získání dotací na rozvoj lidských zdrojů v obci z nejrůznějších zdrojů (kraj, stát, EU, apod.)
→ <i>Problém získávání kvalifikovaných pracovníků (požadované kvality versus nabízené ohodnocení)</i>	Zvýšit motivaci nových i stávajících pracovníků obce. Jak? : Propracovat a uplatňovat systém motivace pracovníků a prezentovat jej při přijímání nových zaměstnanců (zdaleka nejde jen o finanční motivaci).



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** volení představitelé územních samospráv
zaměstnanci obecních úřadů
zaměstnanci organizací zřizovaných obcemi
- **Účastníci procesu na straně obce:** volení představitelé územních samospráv
zaměstnanci obecních úřadů
zaměstnanci organizací zřizovaných obcemi

[zpět na obsah](#)

5 MODEL ORGANIZACE ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE

?

PROČ BYCHOM SE MĚLI ZABÝVAT ORGANIZOVÁNÍM ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCE?

- Organizování představuje mimo jiné především koordinaci lidských a finančních zdrojů tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených úkolů obce.
- Správně nastavený model organizace řízení obce podporuje využití potenciálu a usnadňuje koordinaci všech aktérů, orgánů a organizací obce a tím zefektivňuje celý proces rozvoje obce.
- V řadě případů je již organizační model v obci nastavený, často však obsahuje řadu nedostatků, duplicit nebo bílých míst (zejména se jedná o nejasné kompetence u malých obcí – vše leží na starostovi, který velký rozsah práce je s obtížemi zvládá či nezvládá). I v těchto specifických případech je třeba se organizační strukturou zabývat.

?

Z ČEHO SE SKLÁDÁ PROCES ORGANIZOVÁNÍ?

- Ve stručnosti: v první řadě je nutné identifikovat činnosti, tedy určit, co je třeba udělat k zajištění naplánovaných úkolů. Poté je vhodné seskupit vymezené činnosti a přiřadit je konkrétnímu odboru či osobám (např. starosta, místostarosta, vedoucí odboru, apod.).
- Uvedený postup je důležité aplikovat nejen na běžné činnosti obce, ale také na problematiku rozvoje obce.

?

CHTĚLI BYCHOM V OBCI VYTVOŘIT EFEKTIVNÍ ORGNIZAČNÍ STRUKTURU, ČÍM MÁME ZAČÍT?

1. Provedení analýzy organizačního modelu

- analýza organizačního modelu zahrnuje rozbor vnitřních zdrojů a nutných procesů, které je třeba propojit
- součástí analýzy organizačního modelu je také zjišťování kompetencí, náplně a zaměření jednotlivých složek
- provedení analýzy je předpokladem pro vytvoření nové organizační struktury nebo jejího zlepšení

PROČ?:	aby představitelé obce zjistili aktuální organizační strukturu orgánů a organizací obce, může dojít k odkrytí možných rezerv pro řízení rozvoje obce, dojde k přípravě podkladů pro vytvoření nové organizační struktury nebo její zlepšení
JAK?:	pomocí popisu stávajícího modelu organizace obce (viz „co mi pomůže“)
JAK ČASTO?:	jednorázově s opakováním při aktualizaci modelu organizace řízení rozvoje obce
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 1 – <u>Význam organizační analýzy pro řízení rozvoje obce</u> ▪ Příloha č. 2 – <u>Popis analýzy organizačního modelu obce</u>

2. Vytvoření organizační struktury, včetně vytvoření týmu pro řízení rozvoje obce

<ul style="list-style-type: none"> ➤ vytvoření organizační struktury navazuje na provedení analýzy organizačního modelu a vychází z jejích závěrů ➤ organizační struktura musí odpovídat velikosti obce 	
PROČ?:	organizační struktura stanovuje hierarchii vztahů v orgánech a organizacích zřizovaných obcí včetně úřednického aparátu – jejich vzájemné vztahy, kompetence a odpovědnosti jednotlivých činitelů, a to takovým způsobem, který vytvoří optimální organizační podmínky pro řízení rozvoje obce
JAK?:	pomocí níže uvedeného příkladu zpracování organizační analýzy; výchozím dokumentem pro její zpracování je popis pracovních náplní a kompetenčních vztahů
JAK ČASTO?:	jednorázově s případnou aktualizací, která zohlední významné změny
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 3 – <u>Příklad zpracování organizační struktury</u> ▪ Příloha č. 4 – <u>Vzory organizačních schémat řízení rozvoje</u>



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
Byla v obci provedena analýza organizačního modelu?	ANO	-
	NE	Doporučujeme provést analýzu organizačního modelu (aktivita č. 1).

Je vytvořena organizační struktura v obci, která zohledňuje rozvoj obce?	ANO	-
	NE	Za pomoci příkladu zpracování organizační analýzy či vzorů organizačních schémat řízení rozvoje vytvořit organizační analýzu obce (aktivita č. 2).
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
Provádí obec pravidelnou aktualizaci organizační struktury obce?	ANO	-
	NE	Na základě výsledků analýzy organizačního modelu doporučujeme aktualizovat organizační strukturu obce.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem vedení obce</i>	Přesvědčit vedení obce o důležitosti vytvoření efektivní organizační struktury. Jak? : Pomocí „argumentační opory“ (viz aktivita č. 1)
→ <i>Nevůle volených představitelů pro realizaci jednotlivých procesních kroků</i>	Vysvětlit voleným představitelům výhody realizace jednotlivých procesních kroků. Jak? : Pomocí „argumentační opory“ (viz aktivita č. 1)
→ <i>Nedostatečná kapacita relevantních lidských zdrojů obce</i>	Přizpůsobení kapacity lidských zdrojů pro vykonávání potřebných úkolů. Jak? : Vzděláváním či školením stávajících lidských zdrojů (jak volených zastupitelů, tak i pracovníků úřadu), případně „výměnou“ lidských zdrojů (týká se především „nevolených“ pracovníků úřadu).
→ <i>Nižší úroveň vzdělanosti pracovníků obcí</i>	Soustavné zvyšování vzdělanosti pracovníků obcí. Jak? : Zajištění průběžného vzdělávání požadovaného typu pro pracovníky obce, v případě potřeby i nad povinný rámec.
→ <i>Snaha volených zástupců přizpůsobovat model organizace</i>	Osvěta a vysvětlení voleným zástupcům obce výhody kontinuity při plnění již

<i>řízení rozvoje obce aktuální politické situaci</i>	rozeběhnutých úkolů. Jak? : Kvalitní přípravou koncepčního rozvojového dokumentu obce a soustavným plněním cílů v něm uvedených.
---	---



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:**
 - volené orgány obce
 - zaměstnanci obecních úřadů
 - zaměstnanci organizací zřizovaných obcemi
- **Účastníci procesu na straně obce:**
 - volené orgány obce

[zpět na obsah](#)

6 DĚLBA PRÁCE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ROZVOJE

?

PROČ JE ROZDĚLOVÁNÍ ÚKOLŮ V OBLASTI ROZVOJE OBCE DŮLEŽITÉ?

- V podstatě pouze obce, které nerealizují žádné rozvojové aktivity, se nemusí dělbou práce v této oblasti zabývat. Ostatní již musí řešit otázku, kdo bude tu kterou aktivitu realizovat, kdo ponese zodpovědnost, kdo bude kontrolovat. Ačkoliv se to zdá na první pohled zcela logické, bylo výzkumem opakovaně potvrzeno, že v zejména malých obcích do 200 obyvatel často veškerá rozvojová aktivita leží výhradně na bedrech starosty. U větších obcí se naopak často vyskytuje problém s rozdělením kompetencí a odpovědnosti.
- Výhody této činnosti jsou patrné:
 - úspora času starosty (nebo jiné osoby pověřené realizací rozvoje obce),
 - širší názorový potenciál
 - zajištění lepší koordinace s ostatními aktivitami v obci
 - prohlubování partnerství a spolupráci v obci

?

NECHCEME DELEGOVAT ÚKOLY NÁHODNĚ, KDE ZAČÍT?

1. Nastavení systému rozdělování úkolů

- zajištění zahrnutí všech aktérů účastnících se rozvoje obce do systému rozdělování úkolů s důrazem na členy zastupitelstva a výbory zastupitelstev

PROČ?:	aby bylo jasné, na koho je možné úkoly delegovat
JAK?:	zpracováním analýzy lidských zdrojů obce, resp. zmapováním lidského potenciálu v obci (nejedná se v žádném případě o náročné zpracování sofistikovaných analýz, ale jde o hledání rezerv v personálu obce)
JAK ČASTO?:	jednorázově při zahájení realizace tvorby systému rozdělování úkolů
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 1 – <u>Doporučené postupy pro analýzu lidských zdrojů obce</u> Pozn.: tyto doporučené postupy mohou být součástí organizační analýzy (jde v podstatě o hlubší specifikaci lidských zdrojů v organizačním schématu obce)

?

NA KOHO MŮŽE STAROSTA OBCE DELEGOVAT ÚKOLY SPOJENÉ S ROZVOJEM OBCE?

2. Úkolování volených zástupců

- zajištění a podpora participace a většího využití zastupitelů jako přímých aktérů rozvoje obce (jde o zapojení volených zástupců jednak z pozice členů obecního zastupitelstva a jednak z další volených funkcí (členství v radě obce, členství ve výborech zastupitelstva, v komisích obecní rady, apod.)

PROČ?:	aby volení zástupci byli zapojeni do rozvoje obce (proto byli zvoleni)
JAK?:	přirazením vhodných úkolů zastupitelům, kteří mají pro jejich realizaci nejlepší předpoklady
JAK ČASTO?:	opakovaně, se stanovenou periodicitou (např. po volbách, po aktualizaci rozvojového dokumentu, apod.)
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 2 – <i>Manuál pravidel pro rozdělování úkolů</i>

3. Úkolování pracovníků úřadu a organizací obce

- zajištění podpory aktivit pracovníků obecního úřadu na úrovni rozvojových úkolů

PROČ?:	aby byla zajištěna synchronizace s běžnou agendou chodu obce
JAK?:	přirazení vhodných úkolů vhodným pracovním pozicím
JAK ČASTO?:	opakovaně, se stanovenou periodicitou
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 2 – <i>Manuál pravidel pro rozdělování úkolů</i>

4. Úkolování externích partnerů

- zajištění podpory rozvoje obce formou poptávky odborných služeb u externích partnerů a organizací a tím budování sítě partnerů

PROČ?:	ne všechny úkoly a činnosti je obec schopna zajistit vlastními silami, ať již za pomoci zastupitelů či pracovníků obecního úřadu
JAK?:	svěření určitých úkolů externím subjektům
JAK ČASTO?:	pravidelně s ohledem na rozvojové záměry obce
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 2 – <i>Manuál pravidel pro rozdělování úkolů</i>



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
<i>Jsou v obci delegovány úkoly v oblasti rozvoje obce na různé pracovníky?</i>	ANO	-
	NE: Považujeme za vhodné realizovat dělbu práce v oblasti rozvoje obce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ starosta ▪ zastupitelé ▪ členové výborů zastupitelstva
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
<i>Má obec nastavený systém rozdělování úkolů?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci analýzy interních lidských zdrojů obce nastavit systém rozdělování úkolů v oblasti rozvoje obce (viz aktivita 1)
<i>Jsou úkoly v oblasti rozvoje obce delegovány na volené zástupce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity č. 2 za pomoci manuálu pravidel pro rozdělování úkolů.
<i>Jsou úkoly v oblasti rozvoje obce delegovány na pracovníky úřadu obce a organizací obce?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity č. 3 za pomoci manuálu pravidel pro rozdělování úkolů.
<i>Jsou úkoly v oblasti rozvoje obce delegovány na externí partnery?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity č. 4 za pomoci manuálu pravidel pro rozdělování úkolů.
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Provádíte pravidelnou aktualizaci analýzy interních lidských zdrojů obce?</i>	ANO	-
	NE	Provádět každoroční aktualizaci analýzy interních lidských zdrojů obce.
<i>Provádíte aktualizaci dělby úkolů mezi volené zástupce, pracovníky obecního úřadu a organizací obce a</i>	ANO	-
	NE	Aktualizovat dělbu úkolů mezi volené zástupce, pracovníky obecního úřadu a organizací obce a externích partnerů.

externích partnerů?



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem a nevěře cílových skupin</i>	Vzbudit zájem cílových skupin o danou problematiku. Jak? : osvětou, informováním a komunikací, předestřením důvodů pro realizaci dělby práce v oblasti rozvoje obce.
→ <i>Nedostatečná autorita starosty jako zástupce a manažera obce</i>	volba nového starosty
→ <i>Nedostatečná autorita členů zastupitelstva – veřejné mínění</i>	Posílit autoritu členů zastupitelstva. Jak? : Veřejným vystupováním zastupitelů, viditelnou prací ve prospěch obce (jasné úkoly, jasné výsledky)



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:**
 - volené orgány obce
 - zaměstnanci obecních úřadů
 - zaměstnanci organizací zřizovaných obcemi
- **Účastníci procesu na straně obce:**
 - volené orgány obce
 - zaměstnanci obecních úřadů
 - zaměstnanci organizací zřizovaných obcemi

[zpět na obsah](#)

7 AKTÉŘI ROZHODOVACÍHO PROCESU

?

PROČ BY OBEC MĚLA SVÉ ZÁMĚRY PROJEDNÁVAT JEŠTĚ S NĚKÝM JINÝM? A S KÝM?

- Absence širšího projednání může mít za následek řadu negativních dopadů, např.:
 - střet zájmů se sousedními obcemi
 - nedostatečnou podporu např. obyvatel nebo místních podnikatelů
 - únik multiplikačních efektů, apod.
- Širší projednávání stěžejních rozvojových záležitostí a projektů také posílí dobré vztahy mezi sousedními obcemi, obcí a krajem, obcí a jejími obyvateli, apod.
- Je ovšem nutné pamatovat na delší dobu potřebnou k projednání již při samotném plánování dané aktivity.
- Základními skupinami aktérů v oblasti rozvoje obcí jsou:
 - zástupci veřejného sektoru (zástupci a pracovníci obce, zástupci okolních obcí, svazků obcí, kraje)
 - zástupci neziskového sektoru (představitelé širokého spektra neziskových organizací – výčet je součástí PO3)
 - zástupci soukromého sektoru (podnikatelé v obci, podnikatelé dotčení záměry obce)
 - veřejnost

?

JAK ZAJISTIT EFEKTIVNÍ ZAPOJENÍ AKTÉRŮ DO ROZHODOVACÍCH PROCESŮ?

1. Nastavení systému projednávání zásadních rozvojových otázek

- jedná se o nadefinování a vymezení věcných témat, která budou předmětem rozhodnutí spadající pod širší projednání – vnitřní, vnější

PROČ?:

V první řadě je nutné určit typy rozvojových aktivit, které před přijetím rozhodnutí budou projednávány širším způsobem dovnitř i navenek způsobem, který bude směřovat k realizaci maximálního množství multiplikačních efektů a eliminaci rizik při realizaci. Tzn. není nezbytně nutné projednávat šířeji veškeré aktivity týkající se rozvoje obce.

JAK?:

zpracování soupisu takovýchto aktivit (vychází, resp. navazuje na

	koncepční rozvojový dokument obce)
JAK ČASTO?:	jednorázově s případnou návazností na aktualizaci rozvojového dokumentu obce
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 1 – <u>Seznamu věcných témat k širšímu projednání</u>

2. Stanovení posloupnosti jednání

<ul style="list-style-type: none"> ➤ obsahem této aktivity je vymezení, kdy se určená témata mají projednat s vnějšími a vnitřními aktéry ➤ bude také určena časová specifikace a posloupnost projednání, podkladová připravenost a vytyčený cíl jednání, případně formulace nabídky možné spolupráce 	
PROČ?:	určení všech těchto náležitostí pomůže správně časově naplánovat celý proces realizace dané aktivity a umožní minimalizovat případné negativní časové posuny vzniklé špatným odhadem časové náročnosti celého procesu <i>Pozn.: tato aktivita je velmi úzce navázána na koncepční rozvojový dokument, resp. konkrétní specifikované aktivity.</i>
JAK?:	při zpracování koncepčního rozvojového dokumentu
JAK ČASTO?:	průběžně dle postupu plánování a realizace rozvojových aktivit
CO MI POMŮŽE?:	harmonogram realizace Programu rozvoje obce (viz PO2) – resp. karty aktivit

3. Realizace vlastního jednání

<ul style="list-style-type: none"> ➤ dle povahy předmětu rozhodování je konzultace rozhodnutí s dotčenými aktéry realizována na vnější a vnitřní úrovni, tj. <ul style="list-style-type: none"> ▪ vnitřní aktéři: volené orgány obce, obecní úřad, organizace obce, další (místní podnikatelé, nestátní neziskové organizace, veřejnost) ▪ vnější aktéři: sousední či spádové obce, mikroregiony, kraje, zahraniční partneři, jiné 	
PROČ?:	účelem vlastního projednání je dosažení funkčního konsensu v řešení stanovených rozhodovacích problémů
JAK?:	formy projednávání - dialog, písemné sdělení, interní pokyn, bod v programu zastupitelstva obce, projednání v mikroregionu pozn.: forma a způsob projednání závisí na jednotlivých konkrétních případech
JAK ČASTO?:	průběžně dle stanoveného časového určení (harmonogramu)
CO MI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 2 – <u>Šablona pro jednání/výstupy z jednání</u>

POMŮŽE?:



KONTROLA

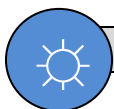
Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
<i>Je v obci stanovena osoba, která má projednávání akcí nad zákonný rámec na starosti?</i>	ANO	-
	NE: Považujeme za vhodné stanovit osobu odpovědnou za širší projednávání rozvojových záměrů obce.	Starosta, popř. místostarosta, resp. jiný pověřený volený představitel obce.
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
<i>Má obec nastavený systém projednávání zásadních rozvojových otázek?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci Seznamu věcných témat, která jsou předmětem rozhodnutí spadající pod širší projednávání (viz aktivita 1)
<i>Má obec stanovenou posloupnost jednání?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity 2.
<i>Realizuje ve skutečnosti obec potřebná jednání?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizaci aktivity 3.
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Provádí obec aktualizaci věcného seznamu témat širěji projednávaných?</i>	ANO	-
	NE	V návaznosti na aktualizaci koncepčního rozvojového dokumentu doporučujeme provádět takovou aktualizaci.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem či neochota dotčených aktérů rozhodovacího procesu se na něm podílet</i>	Vzbudit zájem dotčených aktérů rozhodovacího procesu o možnost zapojení se do rozhodování o zásadních otázkách rozvoje obce. Jak? : důsledné vysvětlování kladů takového postupu a přínosů pro ně samotné
→ <i>Osobní a politická rivalita</i>	Motivovat zaangažované subjekty společným cílem, tj. rozvojem obce. Jak? : důsledné vysvětlování všem zainteresovaným aktérům o výhodách a přínosech pro obec
→ <i>Časové prodlevy způsobené procesem širšího projednávání</i>	Minimalizovat časové prodlevy. Jak? : kvalitní plánování realizace aktivit koncepčního rozvojového dokumentu, počítat s časem na širší projednávání již předem, při přípravě dokumentu, případně do plánu zakomponovat ještě delší časovou rezervu. Časové prodlevy nelze v této fázi vnímat jen negativně. Širší, byť časově náročné projednání, však zajistí nutný konsenzus pro realizaci rozvojových kroků. Časové prodlevy v realizaci aktivit, které by nebyly konsensuálně přijaty, mohou být podstatně větším problémem.



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:**
 - o vnitřní aktéři:
 - volené orgány obce
 - obecní úřad
 - organizace obce
 - další: místní podnikatelé, nestátní neziskové organizace, veřejnost
 - o vnější aktéři:
 - sousední či spádové obce

- mikroregiony
 - kraj
 - zahraniční partneři
 - další
- **Účastníci procesu na straně obce:** starosta, příp. místostarosta obce
či jiný volený zastupitel obce

[zpět na obsah](#)

8 PROCES PŘIJETÍ ROZHODNUTÍ

?

LIŠÍ SE PŘIJÍMÁNÍ ROZHODNUTÍ NA ÚROVNI OBCE OD ROZHODOVÁNÍ SOUKROMÉHO SEKTORU?

Ano, liší. A to z několika hledisek:

- Soukromý sektor usiluje v naprosté většině o maximalizaci ekonomických efektů (nejčastěji maximalizaci zisku, popřípadě maximalizaci obrátu apod.). Oproti tomu posláním veřejného sektoru je zajišťovat produkci veřejných statků a veřejných služeb, tedy takových společensky žádoucích produktů, jejichž poskytování je z pohledu soukromého sektoru ekonomicky neefektivní. Tzn. cílem veřejného sektoru je maximalizace společenských efektů. Ty je možno chápat jako průnik maximalizace efektů společenských, ekonomických a environmentálních. Ze své podstaty je tedy rozhodovacích problémů veřejného sektoru (zejména ve vztahu k rozhodování o klíčových otázkách směřování rozvoje obce) více než v případě sektoru soukromého.
- Charakteristickým znakem společenských efektů (oproti čistě ekonomickým) je, že nejsou ve většině případů měřitelné, exaktně hodnotitelné ani finančně vyčíslitelné.
- Při rozhodování se navíc veřejný sektor potýká se značným množstvím různorodých potřeb, očekávání a přání občanů, popř. individuálních či skupinových zájmů v různých oblastech.
- Další odlišností je charakter poskytovaných (veřejností požadovaných) statků a služeb. Cena veřejného produktu je hrazena buď plně nebo alespoň částečně z veřejného rozpočtu a tudíž neexistuje žádná přímá finanční (nákladová) motivace konzumenta. Zároveň však veřejný sektor na straně vstupů hradí svým dodavatelům tržní ceny, ale přitom na straně výstupů nerealizuje ekonomický výnos. Tímto způsobem se však dostává opět do problémů v rozhodování – kterými jsou omezené zdroje – a to nejen finanční, ale např. i technické a personální. Veřejný sektor / obec tedy musí při rozhodování brát v úvahu nejen ekonomické hledisko (zejména na straně vstupů), ale zároveň hledisko společenské efektivity.

?

NESTAČÍ DOPOSUD ZAVEDENÝ SYSTÉM PŘIJÍMÁNÍ ROZHODNUTÍ TÝKAJÍCÍ SE ROZVOJOVÝCH OTÁZEK OBCE?

- Pokud je koncepční a systémový a vychází z přijaté rozvojové koncepce, pak ano. Pokud tomu tak není, je vhodné využít a zavést níže uvedené nástroje a kroky, které pomohou k zvýšení efektů přijímaných rozhodnutí, tj. pomohou zvýšit společenské, ekonomické a environmentální dopady. Jsou-li totiž rozhodnutí týkající se rozvoje obce přijímána pouze stylem „ad hoc“, potom se obec přinejmenším s velkou pravděpodobností připraví o možné multiplikační efekty.

?

JAK VYBRAT OPTIMÁLNÍ VARIANTU ŘEŠENÍ? JAK NEJLÉPE POSTUPOVAT?

Ačkoliv se rozhodování liší vždy dle konkrétní situace v obci a samotné problematiky, je možné celý proces rozdělit na následující kroky:

1. Identifikace a analýza problému

<ul style="list-style-type: none">➤ cílem tohoto kroku je nejprve identifikovat problém, který má být řešen➤ a následně provést jeho analýzu (popis stavu včetně dopadů, které by nastaly v případě neřešení situace)	
PROČ?:	aby měli odpovědní činitelé (tj. ti, kteří budou přijímat rozhodnutí) komplexní a objektivní podklady pro určení variant řešení
JAK?:	pomocí problémové analýzy (viz odkaz na formulář níže)
JAK ČASTO?:	dle konkrétní situace v návaznosti na přijímání rozhodnutí týkající se rozvoje obce
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">• příloha č. 1 - <u>Problémová analýza</u>

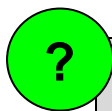
2. Stanovení a analýza variant řešení

<ul style="list-style-type: none">➤ cílem je na základě podkladů z předešlého kroku připravit jednotlivé varianty řešení určení finanční, časové a realizační náročnosti a ekonomických, společenských a environmentálních dopadů a přínosů a multiplikačních efektů➤ varianty budou vycházet z přijaté rozvojové koncepce, anebo bude identifikován jejich (ne)soulad s koncepcí a jejími cíli	
PROČ?:	varianty řešení a jejich analýzy bude sloužit jako podklad po projednání variant a přijetí rozhodnutí
JAK?:	zpracováním analýz jednotlivých variant řešení
JAK ČASTO?:	v návaznosti na identifikovaný a řešený problém
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">• příloha č. 2 - <u>SWOT analýza</u>• příloha č. 3 - <u>CBA – Cost-Benefit analýza</u>• příloha č. 4 - <u>SLEPT / PEST analýza</u>• příloha č. 5 - <u>Studie proveditelnosti</u>

3. Projednání variant řešení a přijetí rozhodnutí

<ul style="list-style-type: none">➤ jednotlivé varianty řešení budou projednány v příslušných orgánech obce (popř. s dalšími subjekty dle Stanovené posloupnosti jednání - viz Aktéři

rozhodovacího procesu)	
PROČ?:	vytvořit informační a argumentační podmínky pro přijetí kvalitního rozhodnutí a výběr varianty řešení
JAK?:	výsledky analýz je vždy třeba: <ul style="list-style-type: none">- názorně doložit (ukázat, dokumentovat)- interpretovat (popsat, vysvětlit)- vyvodit z nich jasné závěry prostřednictvím toho budou připraveny podklady, které budou projednány v příslušných orgánech obce (popřípadě s dalšími subjekty) a následně bude přijato rozhodnutí – vybrána příslušná varianta
JAK ČASTO?:	v návaznosti na identifikovaný a řešený problém
CO MI POMŮŽE?:	výstupy z analýz(y) provedených v předchozím kroku



NEZABERE ZPRACOVÁNÍ ANALÝZ MOC ČASU A NEBUDE TO DALŠÍ ZBYTEČNÁ BYROKRACIE?

- Samotné analýzy jsou celkem zbytečné a dělat analýzu pro analýzu je ještě zbytečnější. Má smysl je zpracovat pouze tehdy, když sami chceme něco změnit a/nebo když hledáme nové cesty, co dělat, jak něco dělat lépe, chceme je vzájemně porovnat apod.
- Pokud se budete držet uvedených doporučení a využijete šablony analýz, tak jejich zpracování nezabere moc času – rozhodně ne více, než by zabralo zamýšlení se nad daným problémem jiným způsobem. Nebudete přispívat k dalšímu „papírování“, naopak ony pomohou Vám. Pomohou Vám problematiku zpřehlednit a neopomenout důležité skutečnosti.
- **Podrobnost** analýz závisí vždy na:
 - významovém hledisku: jakou pozici zaujímá objekt z pohledu strategického, taktického a operativního
 - je zřejmé, že problém menšího významu bude řešen méně než strategický problém – tomu bude odpovídat i provedení analýz
 - územním hledisku: dopad na obecní / krajskou / národní úroveň
 - analogicky bude mít dopad na podobu analýz i územní hledisko – analýzy projektů s širším územním dopadem budou zahrnovat i toto širší území a jeho aspekty
 - časovém hledisku
 - u časového hlediska je ovšem nutné dát pozor na to, aby nesloužilo jako alibi k nedostatečné přípravě analýz
- **Na co si dát** při zpracování analýz **pozor**:
 - musí být srozumitelné

- hodnotitelné
- ověřitelné / doložitelné



KTEROU ANALÝZU VYBRAT – JAKÉ JSOU MEZI NIMI ROZDÍLY?

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu, zejména při přípravě či změně strategie subjektu (obce, společnosti atd.), a hodí se i pro celou řadu jiných příležitostí – typicky při přípravu projektů, studií proveditelnosti, atd. Úkolem SWOT analýzy je, aby přiměla manažery a zaměstnance organizace zamyslet se nad jednotlivými aspekty a vyvodit z nich příslušné důsledky.

výhody: stručnost, jasnost a přehlednost, relativní časová nenáročnost

doporučené využití: univerzální

SLEPT/PEST analýza je součástí strategického managementu – používá se obvykle tehdy, když se subjekt rozhoduje o dlouhodobých strategických záměrech a/nebo plánuje nějaký velký projekt. Na rozdíl od SWOT analýzy se tak nedělá příliš často.

výhody: zachycuje dynamiku vývoje prostředí

nevýhody: relativní obsáhlost, a časová náročnost

doporučené využití: při rozhodování o strategických otázkách – směřování rozvoje, velké projekty

Cost-benefit analýza posuzuje efektivnosti vynaložených prostředků z hlediska společenského užitku. Porovnává náklady a výnosy, přičemž přínosy hodnotí nejen finanční a ekonomické, ale i společenské a environmentální.

výhody: umožňuje vyhodnotit vhodnost dané investice z hlediska společenského užitku, srovnání projektů, komplexnost

nevýhody: relativně velké nároky na kvalitu a zkušenost zpracování, časová náročnost

doporučené využití: při rozhodování o strategických projektech

Studie proveditelnosti je základní analytický dokument každého projektu, posuzuje ho z hlediska celkové realizovatelnosti a dostatečného objemu zdrojů, ukazuje životaschopnost projektu

výhody: ukazuje životaschopnost projektu, umožňuje srovnání projektů, komplexnost

nevýhody: relativní obsáhlost, a časová náročnost

doporučené využití: univerzální, středně velké a velké projekty



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
Zpracovává obec problémovou analýzu pro jednotlivé řešené problémy týkající se rozvoje obce?	ANO	-
	JAK KDY / NE	Doporučujeme za pomoci přílohy <u>Problémová analýza</u> zpracovávat analýzu jednotlivých řešených problémů (viz aktivita 1)
Zpracovává obec analýzu/y pro jednotlivé varianty řešení problémů týkajících se rozvoje obce?	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci příloh <u>SWOT analýza, CBA, SLEPT / PEST analýza a Studie proveditelnosti</u> zpracování adekvátních analýz jednotlivých variant řešení (viz aktivita 2).
Projednává zastupitelstvo (výbory, rada...) výstupy z analýzy jednotlivých variant řešení, resp. samotné varianty?	ANO	-
	NE	Doporučujeme určit rozvojové aktivity, do kterých budou podnikatelé zapojeni, a způsob jejich zapojení v obci (viz aktivita 3)



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Neměřitelnost společenských ukazatelů</i>	Převést neměřitelné efekty přijatých opatření na měřitelnou škálu. Jak? : prostřednictvím CBA analýzy (viz příloha).
→ <i>Obava z časové náročnosti prováděných analýz a zbytečné byrokratické.</i>	Zpracování analýz vůbec nemusí znamenat časově náročnou práci a zaplnění dalších nadbytečných archů papíru. Cílem je stručně a přehledně utřídit znalosti a myšlenky a jasně charakterizovat varianty řešení, identifikovat jejich výhody, nevýhody a

	možná rizika či multiplikační efekty. Jak? : prostřednictvím příloh <u>Problémové analýzy a analýz SWOT, CBA, SLEPT / PEST, Studie proveditelnosti.</u>
--	--



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** orgány obce
- **Účastníci procesu na straně obce:** zastupitelstvo obce, výbory zastupitelstva, starosta obce – příprava podkladů

[zpět na obsah](#)

9 ZAJIŠTĚNÍ KOMPATIBILITY ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ OBCÍ

?

PROČ JE SOULAD ROZVOJOVÝCH KONCEPCÍ DŮLEŽITÝ, JAKOU HRAJE ROLI?

- Zajištění kompatibility rozvojových dokumentů jak v rámci obce, tak i v rámci vyšších celků (mikroregion, kraj) je důležité zejména proto, aby nedocházelo ke střetu jednotlivých aktivit, ke zbytečnému rozměňování finančních prostředků případně k jejich mrhání tím, že budou vynakládány za aktivity, které budou buď jinými aktivitami rušeny anebo vykonávány duplicitně.
- Bez zajištění vzájemné provázanosti jednotlivých dokumentů bude oslaben či přímo znemožněn multiplikační efekt realizace některých aktivit.

?

CO BY MĚLA OBEC DĚLAT, ABY ZVÝŠILA EFEKT REALIZOVANÝCH AKTIVIT?

1. Sladění záměrů relevantních strategických rozvojových dokumentů obce

- základem by měl být koncepční rozvojový dokument obce

PROČ?:	k zajištění souladu strategických dokumentů obce, pro úspěšnou realizaci plánovaných projektů
JAK?:	zpracovávat odborné koncepční dokumenty ve spolupráci s ostatními odbory, při zpracování dokumentů brát v úvahu výstupy již zpracovaných dokumentů
JAK ČASTO?:	průběžně
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 1 – <i>Metodické doporučení v oblasti evidence relevantních koncepčních dokumentů</i>

2. Evidence a vyhodnocení záměrů relevantních strategických rozvojových dokumentů vyšších a ostatních územních celků

- jedná se zejména o strategické rozvojové nebo sektorové dokumenty kraje, dotčených správních orgánů, místních akčních skupin, mikroregionů a ostatních municipalit v zájmovém území obce, jako součást procesu přípravy a tvorby koncepčního rozvojového dokumentu obce

PROČ?: monitoring plánovaných rozvojových záměrů sousedních lokalit a

	regionů, posílení multiplikace plánovaných a realizovaných projektů
JAK?:	pomocí metodického doporučení v oblasti evidence relevantních koncepčních dokumentů (viz níže)
JAK ČASTO?:	průběžně (při zpracování koncepčních dokumentů)
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 1 – <u>Metodické doporučení v oblasti evidence relevantních koncepčních dokumentů</u>



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
Zabývá se obec při zpracování koncepčních dokumentů otázkou zajištění kompatibility s ostatními dokumenty?	ANO	-
	NE:	Považujeme za vhodné odpovídajícím způsobem zajistit dodržování kompatibility jednotlivých dokumentů při jejich zpracování (např. usnesením zastupitelstva, zařazením dané problematiky do metodiky zpracování koncepčních dokumentů, apod.).
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
Má obec sladěné záměry v jednotlivých koncepčních dokumentech?	ANO	-
	NE	Doporučujeme při zpracování koncepčních dokumentů brát v úvahu také výstupy dokumentů, které byly zpracovány dříve.
Eviduje a vyhodnocuje obec záměry strategických rozvojových dokumentů vyšších a ostatních územních celků?	ANO	-
	NE	Doporučujeme nepodceňovat tuto oblast a realizovat ji za pomoci Metodického doporučení v oblasti evidence relevantních koncepčních dokumentů (aktivita 2).



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však

zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nezájem představitelů a pracovníků obcí</i>	Vzbudit zájem představitelů a pracovníků obce. Jak? : osvětou, vysvětlením významu daných kroků a jejich přínosu pro obec.



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:*** volení představitelé územních samospráv

*cílové skupiny jsou shodné s účastníky procesu na straně obce, neliší se dle velikosti obce

[zpět na obsah](#)

10 FINANCOVÁNÍ ROZVOJE OBCE

?

JAK SE VYROVNAT S NEDOSTATKEM FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ?

- Finanční prostředky hrají v oblasti rozvoje obce zásadní roli. V mnoha případech je jejich nedostatek jediným argumentem obcí proč se nerozvíjejí. Finanční prostředky je třeba vnímat jako nástroj pro realizaci aktivit, které jsou systémové a koncepční a promyšlené, počítají tedy i s dostupnými finančními zdroji. Nedostatek financí tedy není příčina nezdaru, závažnější problém je nedobré hospodaření.
- Vhodné je také vyhledat alternativní a doplňkové finanční zdroje, řešit daný projekt ve spolupráci se soukromým či neziskovým sektorem, apod. Klíčovou roli zde sehrává kvalitní organizace a proces plánování, ve kterém jsou stanoveny realizační priority.

?

PROČ NENÍ DOBRÁ ROZVOJOVÁ POLITIKA OBCE ORIENTOVANÁ POUZE NA AKTIVITY, NA KTERÉ LZE SEHNAT DOTACI?

- Pokud v obci nejsou nastaveny priority jednotlivých aktivit vyplývající ze strategického plánování, jejichž realizace by postupně naplňovala v rozvojovém dokumentu stanovené cíle, potom je velké riziko toho, že obec bude realizovat aktivity bez jakékoliv provázanosti a následnosti. Tím se obec okrádá o multiplikační efekty, které spočívají v logické provázanosti projektů a které by přinesly vyšší přidanou hodnotu.
- Dalším rizikem je dodatečná finanční zátěž, kterou může způsobit povinné spolufinancování, nutné předfinancování a následné provozní náklady související s nutnou minimální udržitelností projektu. Tyto finanční prostředky potom většinou chybí pro realizaci v obci opravdu potřebných a prioritních aktivit.

?

JAK OBEC ZJISTÍ, KOLIK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ BUDE V NEJBLIŽŠÍCH LETECH POTŘEBOVAT NA REALIZACI ROZVOJVÝCH (ALE I JINÝCH) AKTIVIT?

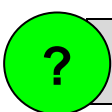
1. Zpracování rozpočtového výhledu

- sestavení reálného finančního plánu pro řízení rozvojových aktivit obce, prognóza finančního vývoje, kterou lze zakomponovat následně do plánování rozvojových aktivit

PROČ?:

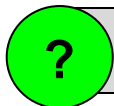
- splnění zákonné povinnosti (zák. č. 250/2000 Sb., v planém

	znění) <ul style="list-style-type: none"> prognóza rozpočtových předpokladů pro následující období a zmapování finančních možností pro realizaci všech typů municipálních aktivit
JAK?:	pomocí Manuálu zpracování rozpočtového výhledu (viz níže), minimální rozsah musí odpovídat ustanovení § 3, zák. č. 250/2000 Sb.)
JAK ČASTO?:	pravidelně – 1x ročně
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> Příloha č. 5 – <u>Manuál zpracování rozpočtového výhledu</u>



JAK ZJISTÍM, JAKÝ PODÍL FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ ROZPOČTU OBCE MOHU POUŽÍT NA FINANCOVÁNÍ ROZVOJOVÝCH AKTIVIT?

2. <u>Zpracování finanční analýzy</u>	
➤ výchozími dokumenty pro zpracování analýzy jsou rozpočty obce, rozpočtový výhled a výroční účetní výkazy	
PROČ?:	obec zjistí aktuální finanční situaci obce včetně zadluženosti, odkryje možné finanční rezervy financování a připraví tak podklady pro finanční plánování v návaznosti na koncepční rozvojový dokument
JAK?:	provedením finanční analýzy současného stavu obce (viz odkaz na formulář níže)
JAK ČASTO?:	jedenkrát ročně s vazbou na tvorbu rozpočtu
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> Příloha č. 2 – <u>Manuál finanční analýzy – zkrácená verze</u>
<i>zdroje dat:</i>	rozpočty obce, rozpočtový výhled, účetní výkazy



JAKÉ EXTERNÍ FINANČNÍ PROSTŘEDKY MOHU POUŽÍT PRO REALIZACI ROZVOJOVÝCH AKTIVIT?

3. <u>Zpracování analýzy dotačních možností</u>	
➤ dotační analýza se opírá o koncepční rozvojový dokument, počítá s danou podobou plánovaných projektů i s jejich předem stanovenou prioritizací a návazností	

PROČ?:	smyslem dotační analýzy je najít možné zdroje dodatečných finančních prostředků pro plánované aktivity
JAK?:	zpracováním dotační analýzy (viz odkaz níže)
JAK ČASTO?:	průběžně (jednorázově soupis všech „vhodných“ dotačních titulů a následně jejich průběžný monitoring)
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 3 – <i>Manuál a šablona dotační analýzy</i>

4. Zpracování finančního plánu

<p>➤ finanční plán navazuje na zpracovanou finanční analýzu a analýzu dotačních možností a zároveň vychází z koncepčního rozvojového dokumentu obce. Je tedy primárně orientován na realizaci rozvojových aktivit, které vychází z Programu rozvoje obce (v tom je jeho odlišnost od rozpočtového výhledu). Finanční plán též není ze zákona pro obce povinný.</p>	
PROČ?:	finanční plán stanoví způsob financování plánovaných rozvojových projektů s ohledem na interní a externí finanční možnosti obce a stanovenou posloupnost rozvojových aktivit
JAK?:	zpracováním finančního plánu; pozn.: je úzce propojeno s MČ Plánování → finančně rozpracovává realizace schválených rozvojových aktivit
JAK ČASTO?:	jednou ročně ve vazbě na tvorbu rozpočtu
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 4 – <i>Manuál finančního plánu</i>



OBEC MÁ ZPRACOVANÝ FINANČNÍ PLÁN, CO DÁL?

5. Realizace finančního plánu

<p>➤ plnění stanoveného plánu v úzké vazbě na realizaci programu rozvoje obce. Stejně jako program rozvoje obce i finanční plán schvaluje zastupitelstvo obce, finanční plán je tak závazný usnesením obecního zastupitelstva</p>	
PROČ?:	aby finanční plán nebyl pouze „dokumentem“ do šuplíku, je nutné se podle něj řídit; to obci umožní efektivní využití finančních prostředků pro koncepční rozvoj obce; finanční plán je dokument schválený zastupitelstvem obce, jeho realizace je tedy již plněním rozhodnutí zastupitelstva. Je to výhodné i procesně – jednotlivé realizované kroky již nemusí být per partes zastupitelstvem schvalovány, jsou schváleny v jednom komplexním dokumentu.
JAK?:	plněním cílů finančního plánu a jejich kontrola

JAK ČASTO?:	průběžně s ohledem na termíny stanovené ve finančním plánu
CO MI POMŮŽE?:	kvalitní a reálné zpracování finančního plánu s vazbou na program rozvoje obce



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
Je v obci stanovena osoba, která má na starosti finanční plánování?	ANO	-
	NE: Považujeme za vhodné stanovit osobu zodpovědnou za finanční plánování v obci.	Starosta obce nebo předseda finančního výboru.
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
Má obec zpracovanou finanční analýzu?	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci manuálu na zpracování finanční analýzy (<u>Zkrácené verze</u>) uvedený dokument vypracovat.
Má obec zpracovanou analýzu dotačních možností?	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci <u>Manuálu analýzy dotačních možností</u> tento dokument zpracovat.
Zpracovává obec rozpočtový výhled?	ANO	-
	NE !!! POZOR !!! ZÁKONNÁ POVINNOST	Dle zákona nutné zpracovávat pravidelně rozpočtový výhled obce.
Má obec zpracovaný finanční plán?	ANO	-
	NE	Doporučujeme na základě <u>Manuálu finančního plánu</u> tento dokument zpracovat.
Realizuje obec svůj rozvoj na základě zpracovaného	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizovat rozvojové

<i>finančního plánu?</i>		aktivity dle zpracovaného finančního plánu v nejvyšší možné míře.
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
<i>Provádí obec aktualizaci finanční analýzy dle stanoveného harmonogramu?</i>	ANO	-
	NE	Doporučujeme provádět pravidelnou (nejčastěji roční) aktualizaci zpracované finanční analýzy.
<i>Provádí obec pravidelné sledování dotačních možností?</i>	ANO	-
	NE	Dle frekvence či předběžného plánu výzev doporučujeme provádět průběžné sledování odpovídajících webových stránek a aktualizaci analýzy dotačních možností.
<i>Provádí obec pravidelně aktualizaci finančního plánu?</i>	ANO	
	NE	Doporučujeme provádět pravidelnou (nejčastěji roční) aktualizaci zpracovaného finančního plánu.
<i>Zpracováváte každoročně rozpočtový výhled obce?</i>	ANO	-
	NE	Zpracovávat každoročně rozpočtový výhled obce.



RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Neexistence strategického koncepčního dokumentu, od kterého se odvíjí finanční plánování</i>	Zpracovat strategický koncepční dokument a jasně stanovit priority. Jak? : Viz MČ Plánování
→ <i>Vynucené finanční náklady způsobené neplánovanými externími vlivy</i>	Minimalizovat riziko externích vlivů. Jak? : Do zpracovaného finančního plánu zahrnout pokud možno co nejvíce možných nepředvídatelných událostí.
→ <i>Nezpracovaný rozpočtový výhled</i>	Zpracovat rozpočtový výhled Jak? : V souladu se zákonem č. 250/2000 Sb. v platném znění.



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:**
 - zastupitelstvo obce
 - správci rozpočtových kapitol
- **Účastníci procesu na straně obce (viz cílové skupiny):**
 - o obce do 200 obyvatel: starosta, účetní, finanční výbor

[zpět na obsah](#)

11 PROPAGACE OBCE

?

CO JE PROPAGACE?

- Propagace je oslovení cílové skupiny, které je dáváno na vědomí, že existuje určitý produkt – v případě municipálního marketingu je tímto produktem **sama obec**. Obec svou propagací předává svým obyvatelům, podnikatelům či návštěvníkům určitý mediální obraz o sobě samé – např. obec plná zeleně, turisticky atraktivní obec, atraktivní místo pro bydlení, atraktivní domov pro rodiny s dětmi, zajímavá lokalita pro podnikatele apod.
- Obec může propagovat nejen sebe, ale i své okolí nebo turistické cíle (např. historické památky, přírodní zajímavosti, krajové speciality) apod.
- Propagace obce by měla vycházet z Informační a komunikační strategie a měla by odrážet potřeby obce – jedná se tedy o **cílenou** podporu či změnu vnímání obce ve vědomí lidí.
- V rámci propagace obec používá **různé informační kanály**. Vždy je ale přínosné, aby obec dodržovala v rámci propagace **jednotný grafický design** jednotlivých propagačních materiálů (znak obce, používané fonty písma, barvy, ...).
- Součástí propagace jsou nejen propagační materiály (např. letáky, plakáty, pozvánky, brožurky, jiné propagační tiskoviny, reklamní šoty v TV či na internetu), ale i účast obce na veletrzích, kulturních a společenských akcích (např. obecní dožínky, obecní Den dětí) nebo výroba vlastních propagačních předmětů (trička se znakem obce, čepice, turistické známky, razítka, tužky, bryndáčky s logem obce pro nové občánky, apod.).
- Důležité je **propagovat obec cíleně, smysluplně a hospodárně** (např. je neekonomické natisknout 1000 triček v obci s 200 obyvateli a minimálním počtem návštěvníků, pokud je obec turisticky atraktivní, tak je nutné oslovit turisty a ta trička jim nabídnout – otevřít informační centrum nebo požádat místní hostinec či krám o prodej a distribuci propagačních materiálů).

?

PROČ JE DŮLEŽITÉ OBEC PROPAGOVAT? NEJSOU TO DALŠÍ NADBYTEČNÍ VÝDAJE?

- Obec očekává, že svou propagací **dosáhne svých cílů**, i když se jedná o dlouhodobější proces (v řádech měsíců až roků). Tyto cíle vychází z rozvojové koncepce, jejích analytických podkladů a závěrů a vytyčených cílů, propagace pomůže jejich dosažení. Např. pokud je cílem demografický růst, pomůže propagace přilákat nové obyvatele, zamezit odlivu mladé generace do větších středisek, pokud je cílem podpora a rozvoj podnikatelské činnosti, pomůže propagace přilákat podnikatele a investory apod.

- Cíle a prostředky propagace obce jsou shrnuty, určeny a popsány v **Propagačním manuálu obce**. Je přitom nutné, aby zde byla součinnost mezi všemi strategickými dokumenty obce – Propagační manuál je součástí podřízenou celé rozvojové strategii. Na prvním místě tedy obsahuje určené **priority** – koho chce oslovit, jaký je cíl propagace (tj. např. současné obyvatele a motivovat je k většímu zapojení do rozvoje obce nebo oslovit podnikatele z okolí a přitáhnout investory na území obce nebo zlepšit povědomí o obci a přilákat více turistů, atd.), a dále **prostředky** propagace (účast na veletrzích, kampaně atd.). Poznámka: nástroje propagace se samozřejmě často překrývají a shodují s nástroji informování a komunikování.
- Pokud je cílem **oslovení a přilákání turistů**, očekává se prezentace obce na výstavách a veletrzích cestovního ruchu, dobře zpracované internetové stránky, pořádání zajímavých akcí přesahujících hranice regionu (vinobraní, otvírání lázeňské sezóny, dožínky, masopust, živý Betlém,) – obec je prezentována jako místo pro příjemné trávení volného času, s kvalitními a dostupnými službami, se zajímavým okolím – zkrátka turisticky atraktivní destinace.
- Pokud chce obec **přilákat domácí či zahraniční investory**, je důležité prezentovat obec jako seriózního a komunikativního partnera, s kvalitní infrastrukturou a příznivými podmínkami pro podnikatelské aktivity, vstřícného vůči nově přichozím podnikatelům (zde bude obec propagovat spíše atraktivní polohu u dopravních tepen, potenciál pracovní síly, levné pozemky, ekonomické pobídky, dobrou dopravní obslužnost i pro případný dojezd zaměstnanců z okolí, apod.).
- Dalším důvodem může být **přilákání nových obyvatel – zejména mladé populace, jako jsou mladé rodiny s dětmi**, aby obec zabránila stárnutí populace. V takovém případě bude propagována kvalitní a dostupná infrastruktura pro bydlení – např. levné pozemky, volné školky, dobrá dostupnost do škol, volné obecní byty, zdůraznění atraktivity bydlení v dané lokalitě – klid, příroda, dobrá dopravní obslužnost, vybavenost obce, spolkový život, volnočasové aktivity pro děti a mládež – dětské kroužky, sociální kontrola, atd.
- Pro **zlepšení života vlastních obyvatel** může obec v rámci propagace uspořádat soutěž o nejhezčí zahrádku nebo soutěž o nejlepší švestkové knedlíky, je dobré pořádat dětské akce, podporovat poutě, bály, masopustní průvody, besídky místní školy a školky, podpora mateřského centra, podpora knihovny, místní hospody, návštěvy u seniorů, vítání občanů apod. – lidé mají mít dobrý pocit, že žijí v obci, která se nestará jen o turisty nebo o vypisování veřejných zakázek, ale podporuje jejich život od kolébky až do hrobu.

?

JAK POSTUPOVAT?

1. Zpracovat Propagační manuál obce

➤ výchozím podkladem pro zpracování Propagačního manuálu je Koncepční rozvojový dokument obce	
PROČ?:	Propagační manuál shrnuje a stanovuje cíle propagace a z nich se odvíjející prostředky a nástroje propagace
JAK?:	na základě rozvojových cílů stanovených Koncepčním rozvojovým dokumentem obce
JAK ČASTO?:	jednorázově s aktualizací na základě aktivity č. 3 a/nebo aktualizací Koncepčního rozvojového dokumentu obce
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none">▪ Příloha č. 1 – <u>Propagační manuál obce</u>
zdroje dat:	Koncepční rozvojový dokument obce – analytická i návrhová část

2. Realizace Propagačního manuálu obce

➤ vlastní realizace jednotlivých aktivit či prostředků určených Propagačním manuálem obce	
PROČ?:	Propagační manuál shrnuje a stanovuje cíle propagace a z nich se odvíjející prostředky a nástroje propagace – aby to nebyl pouze „dokument do šuplíku“, je nutné se podle něj řídit; to obci přispěje k dosažení rozvojových cílů
JAK?:	plněním cílů Propagačního manuálu a jejich kontrolou
JAK ČASTO?:	průběžně s ohledem na termíny stanovené v Propagačním manuálu
CO MI POMŮŽE?:	kvalitně zpracovaný Propagační manuál

3. Revize účinnosti propagačních opatření

➤ kontrola účinnosti a efektivnosti jednotlivých opatření po určité době	
➤ zapracování závěrů do Propagačních manuálů	
PROČ?:	aby byla zaručena zpětná vazba, zda jsou finanční prostředky vynakládány účelně a zda jsou zvoleny funkční a soudobé prostředky, odraz praktických zkušeností
JAK?:	vyhodnocením praktických zkušeností s jednotlivými opatřeními, jejich přínosů a nákladů na ně

JAK ČASTO?:	1x za 2 – 3 roky
CO MI POMŮŽE?:	kvalitně zpracovaný Propagační manuál a praktické zkušenosti

?

JAK POUŽÍVAT PROPAGAČNÍ MANUÁL?

4. Propojení s komunikační strategií

<p>➤ Propagace je součástí komunikace a je nutné, aby zde byla součinnost mezi všemi strategickými dokumenty obce – propagační manuál je tak pouhou součástí podřízenou celé strategii</p>	
PROČ?:	Rozvojové dokumenty jsou živým materiálem a jejich propojení zefektivňuje všechny aktivity, které obec realizuje.
JAK?:	<ul style="list-style-type: none">- Zvolit jednu osobu či jedno oddělení, které se bude zabývat komunikací a propagací obce, aby nedocházelo k informačním šumům v rámci obce- V rámci tvorby organizační struktury vést v patrnosti tuto potřebu a vyčlenit v organizačním schématu prostor
JAK ČASTO?:	Jednorázově, s pravidelnou kontrolou
CO MI POMŮŽE?:	Strategické dokumenty obce

5. Volba vhodných prostředků propagace

<p>➤ V Manuálu je uvedeno více různých variant prostředků propagace, obec musí zvážit jejich nákladnost a porovnat jejich efektivitu se svými finančními možnostmi</p> <p>➤ Zároveň je nutné posoudit, v jakém rozsahu bude daná věc propagována (kusy propagačních materiálů a tiskovin, délka publikovaných dokumentů apod. – zde opět hledáme ideální poměr nákladů, efektivitu, ale také řešíme množství propagovaných informací</p>	
PROČ?:	<ul style="list-style-type: none">- Aby nedošlo k plýtvání veřejných prostředků- Aby nedošlo k přehlcení informacemi- Aby byly propagovány opravdu jen důležité záležitosti
JAK?:	➤ Buď vlastním odhadem nebo zkušenostmi, popřípadě konzultací s reklamní či mediální agenturou
JAK ČASTO?:	průběžně, dle potřeby
CO MI POMŮŽE?:	Internetové zdroje, Propagační manuál



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Propagační manuál		
Má obec stanovené cíle propagace a určené propagační prostředky?	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci přílohy č. 1. zpracování Propagačního manuálu (viz aktivita 1).
Realizuje obec propagaci obce?	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizovat jednotlivá opatření propagace na základě Propagačního manuálu (viz aktivita 2).
Jsou finanční prostředky na propagaci obce vynakládány účelně?	ANO	-
	NE	Doporučujeme vyhodnocení realizovaných propagačních opatření a praktické zkušenosti a jejich dopadů po určité době (viz aktivita 3).

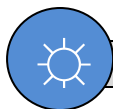


RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ Špatně zvolená cílová skupina propagace, špatně zvolené prostředky propagace	Je důležité otestovat plánované propagační prostředky na menším vzorku obyvatel, aby byla zajištěna efektivita propagace. Nebo je možné zadat propagaci obce specializované firmě, která má s volbou prostředků propagace i cílových skupin větší zkušenosti.
→ Nekoncepčnost propagace, časová nedůslednost, špatně zvolený předmět propagace	Kvalitně zpracovaný Propagační manuál, mít vytvořený harmonogram propagace a jeho dodržování (pokud je totiž propagace např. vinobraní inzerovaná na jaře, velká část oslovených do podzimu zapomene).
→ Finanční neefektivita, předražené zakázky	Při dodavatele vždy vyžadovat nabídky od více poskytovatelů služeb, aby byla možnost

	srovnání.
--	-----------



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** obyvatelé, podnikatelé, neziskové organizace i návštěvníci v obci, jiné obce, kraj, zákonodárné orgány,
- **Účastníci procesu na straně obce:**
 - o obce do 200 obyvatel: starosta, příp. místostarosta obce, členové zastupitelstva obce

[zpět na obsah](#)

12 KONTROLA REALIZACE ROZVOJOVÝCH KONCEPCÍ A JEJICH CÍLŮ



PROČ BY OBEC MĚLA PROVÁDĚT KONTROLU REALIZACE KONCEPČNÍHO ROZVOJOVÉHO DOKUMENTU A PLNĚNÍ ROZVOJOVÝCH CÍLŮ?

Plánování a kontrola spolu těsně souvisejí a v některých organizacích se od sebe neoddělují. Bez cílů a plánů nemá existence kontroly žádný smysl. Pro provádění kvalitní kontroly musí být v rámci plánování stanovena určitá kritéria či ukazatele (v ideálním případě měřitelné). Dle získaných poznatků je v obcích kontrola často podceňována a prováděna nedostatečně. Kontrola realizace a dosahování cílů rozvojových cílů a rozvojových koncepcí by měla být pravidelná, systematická, důsledná a konstruktivní a z jejích závěrů by měla být odvozena příslušná nápravná opatření – bez tohoto kroku by kontrola ztrácela smysl.

- Je to důležité z hlediska zpětné vazby, která poslouží orgánům obce při korekci či aktualizaci daného rozvojového dokumentu¹ a stanovených cílů. Orgány obce musí sledovat, zda a jak jsou plněny zadané úkoly a cíle. Při absenci kontroly realizace cílů rozvojového dokumentu je nemožné korigovat zadané úkoly a výsledky se poté mohou od těch plánovaných velmi odlišovat a v konečném důsledku může docházet buď k pasivitě nebo k realizaci neefektivních, nelogických a nesmyslných aktivit bez dostatečné provázanosti a následnosti, čímž může být pozastaven rozvoj obce nebo dojít k vyloučení multiplikačních efektů.
- Koncepční rozvojový dokument je „živým“ dokumentem, který by měl být schopen reagovat na aktuální potřeby rozvoje obce. Bez provádění kontroly, tj. zpětné vazby není možné směřovat realizaci rozvojových aktivit a naplňování stanovených cílů.
- Kontrolní mechanismus musí být nastaven efektivně, tj. tak, aby kontrolu bylo možno provádět jednoduše, rychle a prokazatelně a aby zbytečně nezatěžovala obec další administrativou.



JAK MÁ OBEC PŘI PROCESU PLÁNOVÁNÍ ZAJISTIT, ABY MOHLO POSLÉZE DOJÍT KE KONTROLE REALIZACE ROZVOJOVÉ KONCEPCE?

- Pro možnost provádění efektivní kontroly je nutné, aby v koncepčním rozvojovém dokumentu obce byly stanoveny nejen priority, ale také měřitelné ukazatele dosažení požadovaného stavu, a to včetně určení časového horizontu a odpovědných osob.

¹ pozn.: kontrola se týká všech rozvojových dokumentů obce, které stanovují cíle a určují realizační aktivity

?

ČÍM MÁ OBEC ZAČÍT PŘI NASTAVOVÁNÍ KONTROLNÍCH MECHANISMŮ?

1. Vytvoření Minimálních kontrolních standardů v obci

➤ předmětem je vytvoření stručných minimálních kontrolních standardů v obce, tj. stručného manuálu kontrolních procesů pro řídicí pracovníky v obcích	
PROČ?:	bude-li mít obec vytvořeny univerzální kontrolní standardy, nepřeruší se kontinuita kontrolování realizace stanovených cílů ani po změně členů zastupitelstva obce
JAK?:	vytvoření Minimálních kontrolních standardů (viz příloha)
JAK ČASTO?:	jednorázová aktivita s případnou aktualizací či korekcí
CO MI POMŮŽE?:	▪ Příloha č. 2 – <u>Minimální kontrolní standardy obce - zjednodušená verze</u>

2. Realizace kontrolních procesů

➤ předmětem tohoto kroku je realizace kontrolních procesů dle Minimálních kontrolních standardů obce	
PROČ?:	jak již bylo napsáno výše, kontrola realizace stanovených cílů je důležitá kvůli korekci a vyhodnocení rozvojové koncepce a možnosti pružné úpravy stanovených cílů dle aktuální situace v obci
JAK?:	postupným prováděním jednotlivých kroků tak, jak je stanoveno v dokumentu Minimální kontrolní standardy obce
JAK ČASTO?:	průběžně, pravidelně dle periodicity stanovené Minimálními kontrolními standardy obce
CO MI POMŮŽE?:	▪ Příloha č. 2 – <u>Minimální kontrolní standardy obce - zjednodušená verze</u>



OBEC MÁ VYTVOŘENY MINIMÁLNÍ KONTROLNÍ STANDARDY A REALIZUJE DLE NICH KONTROLU - CO DÁL?

3. <u>Vyhodnocení výsledků kontroly</u>	
➤ po vyhodnocení výstupů kontrolních procesů je důležité přijmout nápravná opatření dle Minimálních kontrolních standardů obce, bez tohoto kroku by kontrola byla jen zbytečnou činností a nedávala by smysl	
PROČ?:	aby měl proces kontroly smysl, je nutné vyvodit ze zjištěných skutečností důsledky a přijmout nápravná opatření
JAK?:	na základě Minimálních kontrolních standardů obce
JAK ČASTO?:	průběžně
CO MI POMŮŽE?:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příloha č. 2 – <u>Minimální kontrolní standardy obce - zjednodušená verze</u>



KONTROLA

Předmět kontroly	Stav	Doporučení – Nápravná opatření
Specifikace odpovědnosti:		
Je v obci stanovena osoba, která má kontrolu realizace rozvojových koncepcí a jejich cílů na starosti?	ANO	-
	NE: Považujeme za vhodné stanovit v obci osobu zodpovědnou za kontrolu realizace cílů rozvojové koncepce	Starosta či jiný pověřený člen obecního zastupitelstva (předseda kontrolního výboru).
Stanovení indikátorů/hodnotících kritérií:		
Má obec vytvořeny Minimální kontrolní standardy v obci?	ANO	-
	NE	Doporučujeme za pomoci šablony Minimálních kontrolních standardů v obci vytvořit tento dokument (viz

		aktivita 1).
Realizuje obec kontrolní procesy?	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizovat kontrolní procesy dle vytvořených Minimálních kontrolních standardů obce (aktivita 2).
Vyhodnocuje obec výsledky kontroly?	ANO	-
	NE	Doporučujeme pravidelně vyhodnocovat výsledky kontrolních procesů a realizovat opatření k nápravě případných nedostatků (aktivita 3).
Periodické hodnocení dle stanovených kritérií a indikátorů:		
Aktualizuje obec pravidelně vytvořené Minimální kontrolní standardy obce?	ANO	-
	NE	Doporučujeme realizovat pravidelnou aktualizaci Minimálních kontrolních standardů obce buď dle praktických zkušeností získaných při jejich realizaci nebo s aktualizací koncepčního rozvojového dokumentu.

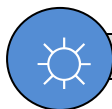


RIZIKA A JAK JIM PŘEDEJÍT

Následující přehled obsahuje výčet nejčastějších či nejvýznamnějších rizik, která mohou ohrozit úspěch celého procesu, včetně možných návrhů, jak těmto rizikům čelit. Je však zapotřebí zdůraznit, že situace v každé obci je specifická a není tedy možné vystihnout všechny možné scénáře. Proto je zapotřebí vždy reagovat dle konkrétních podmínek obce.

Riziko	Opatření
→ <i>Nevůle volených představitelů pro realizaci jednotlivých procesních kroků (realizaci kontroly)</i>	Důsledně vysvětlit představitelům obce důležitost realizace kontrolního procesu. Jak? : Školení nově zvolených zastupitelů, kde bude popsán význam manažerské činnosti kontrolování a jeho vliv na rozvoj obce.
→ <i>Metodické chyby při zpracování strategických koncepčních dokumentů (nebyly stanoveny priority, uvedeny neměřitelné či nehodnotitelné cíle, apod.)</i>	Věnovat zpracování koncepčního rozvojového dokumentu náležitou pozornost i z hlediska vyhodnocení stanovených cílů. Jak? : Zpracování koncepčního rozvojového dokumentu dle metodiky (viz MČ Plánování PO2 Charakteristika a kvalita koncepčního rozvojového dokumentu).
→ <i>Špatné nastavení kontrolních</i>	Správně nastavit kontrolní mechanismy

<i>standardů</i>	v obci. Jak? : Využít navrhované šablony pro Minimální kontrolní standardy obce (viz aktivita 1)
------------------	---



AKTÉŘI PROCESU:

- **Cílové skupiny:** volené orgány obcí
úřednický aparát obce

- **Účastníci procesu na straně obce:**
 - o obce do 200 obyvatel: starosta, kontrolní výbor

[zpět na obsah](#)